Deferred Profit Sharing Trust Plan

Darstellung der amerikanischen Gewinnbeteiligung
mit aufgeschobener Auszahlung und Prüfung ihrer Zweckmäßigkeit
als Instrument der betrieblichen Partnerschaft
und der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand
in den USA und in der BRD

Thomas Bausch

1968

Deferred Profit Sharing Trust Plan

Darstellung der amerikanischen Gewinnbeteiligung
mit aufgeschobener Auszahlung und Prüfung ihrer Zweckmäßigkeit
als Instrument der betrieblichen Partnerschaft
und der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand
in den USA und in der BRD

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt
von

Thomas Bausch

1968

UNIV. BERLIN BIBL.

Referent: Prof.Dr.P.Scherpf
Korreferent: Prof.Dr. Perridon
Tag der mündlichen Prüfung: 22. 7. 1968

Vorwort

Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Ziel, einen Beitrag zu der Diskussion

1. um die betriebliche Partnerschaft zwischen den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit und
2. um die Förderung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand

zu leisten.

Das in die Untersuchung eingegangene Material hätte nicht ohne Unterstützung amerikanischer Institute und Unternehmungen zusammengetragen werden können. Es ist dem Verfasser daher ein Bedürfnis, Mr. J.J. Jehring, Director of the Institute for the Study of Productivity Motivation, University of Wisconsin, Madison/Wisc.-USA, und Mr. B.L. Metzger, Director of the Profit Sharing Research Foundation, Evanston/Ill.-USA, zu danken für die empfangenen Anregungen und die Großzügigkeit, mit denen Mr. Jehring und Mr.Metzger dem Verfasser Einblick in das Material ihrer Institute gewährten. Der Dank des Verfassers gilt ferner den Unternehmungen, die in die Fallstudien eingingen, da diese Unternehmen die erbetenen Informationen großzügig gaben.

Das in dieser Arbeit benandelte Beteiligungssystem hat in die deutsche Literatur kaum Eingang gefunden. [1)]

Auch in der amerikanischen Literatur wurde der in dieser Arbeit untersuchte Plan bisher nicht monographisch behandelt;

---

1) Die umfangreichste dem Verfasser bekannte Darstellung von Trustplänen in deutscher Sprache befindet sich bei Hartman, R.S., "Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit", Köln-Opladen 1958, 11. Kapitel, "Trustpläne", S.3oo - 323.

neuere Fallstudien liegen nicht vor. [1]

Der Verfasser hofft daher, einen Beitrag zu den Bemühungen um die Lösung der anstehenden Probleme der betrieblichen Partnerschaft und der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand geleistet zu haben.

München, 29.Februar 1968

---

1) Es sind zwei ältere Fallstudien bekannt:
   1. Emmet, B. and Jenck, J.E., "Catalogues and Counters - The History of Sears Roebuck and Co.", Chicago, Ill. 1950.
   2. Joslyn, M.L., "Profit Sharing with the Joslyn Plan", Chicago, Ill. 1953.

Gliederung der Arbeit — Seite

Gegenstand der Untersuchung 1

1. Kapitel: Das Problem der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand 3

I. Das Ziel 3

II. Der Weg 6

1. Aufteilung der Vermögensbestände 6

2. Aufteilung der Vermögenszuwächse 7

III. Die derzeitige Situation in der Bundesrepublik Deutschland 7

1. Sparprämiengesetz vom 5. Mai 1959 7

2. Einkommensteuerliche Begünstigung 8

3. Ausgabe von Belegschaftsaktien 8

4. Reprivatisierung 9

5. Vermögensbildungsgesetz vom 1.Juli 1965 9

IV. Deutsche Vermögensbildungspläne 10

1. Pläne zum überbetrieblichen Miteigentum 10

a) Deistplan 10

b) Gleitze und Büttnerplan 11

2. Investivlohnpläne 13

a) Häusslerplan 14

b) Leberplan 15

3. Vermögensbildung und Erfolgsbeteiligung 17

a) Vorschlag der DAG 17

b) Vorschlag des CDU Sozialausschusses 18

c) Bachmann-Plan 19

4. Vermögensbildung, Erfolgsbeteiligung und betriebliche Partnerschaft 2o

a) Robert Völker 20

b) Hermann Nägele 21

c) Paul Spindler 22

V. Die Deferred Profit Sharing Trustpläne - eine neue Möglichkeit? 25

1. Einführende Darstellung eines Trustplanes 25

2. Kreislaufanalytische Betrachtung der Trustpläne 28

3. Grenzen der Vermögensbildung durch die Trustpläne 32

Seite

2. Kapitel: Der Gedanke der betrieblichen Partnerschaft und der Erfolgsbeteiligung 34

I. Der Begriff der Partnerschaft und sein Verhältnis zur Erfolgsbeteiligung 34

1. Der Begriff der Partnerschaft 34

2. Das Verhältnis der Partnerschaft zur Erfolgsbeteiligung 38

II. Einzelaspekte der Gewinnbeteiligung 43

1. Einteilung der amerikanischen Gewinnbeteiligungssysteme 43

2. Der Trustplan im System der betrieblichen Partnerschaft 46

a) Vertrauen und Verantwortung 46

b) Human Relations 47

c) Information 49

d) Mitwirkung und Mitbestimmung 50

3. Kapitel: Geschichte der Gewinnbeteiligung und im besonderen der Trustpläne in den USA 53

I. Phasen der Gewinnbeteiligung 54

II. Die Entwicklung der Häufigkeiten der Trustpläne 58

III. Motive der Einführung von Trustplänen in den USA 59

1. Soziale Sicherheit; Abgrenzung von Pensions- und Trustplänen 6o

2. Partnerschaft 64

3. Leistungsanreiz 65

4. Fluktuation 66

5. Steuerliche Faktoren 68

4. Kapitel: Steuerrechtliche und sonstige gesetzliche Aspekte der Trustpläne 73

I. Die Entwicklung der Steuergesetzgebung in den USA 73

II. Die derzeitigen Regelungen in den USA 74

1. Rechtliche Aspekte der Einführung des Planes 74

2. Die einzelnen steuerrechtlichen Tatbestandsmerkmale der begünstigten Pläne 75

Seite

a) Trustfondsabsprache 76

b) Ausschließliche Begünstigung der Arbeitnehmer 76

c) Keine Diskriminierung von Arbeitnehmern 77

d) Gewinnabhängigkeit 79

e) Planpermanenz 79

f) Schriftliche Fixierung des Planes 80

g) Information der Arbeitnehmer 80

3. Grenzen der Abzugsfähigkeit 80

4. Steuerliche Behandlung des Trustfonds als eigene Rechtspersönlichkeit 82

5. Steuerpflicht der Arbeitnehmer bezüglich der Gewinnbeteiligung und des im Trustfonds gebildeten Vermögens 82

6. Vorschriften für die Anlage des Fonds 83

7. Sonstige gesetzliche Bestimmungen, die die Trustpläne beeinflussen 84

III. Gestaltung des Trustfonds unter steuerlichen Gesichtspunkten in der Bundesrepublik Deutschland 86

1. Steuerliche Wirkung auf die beteiligende Unternehmung 86

a) Körperschaftsteuer 86

b) Gewerbesteuer 86

2. Steuerliche Behandlung des Trustfonds 87

a) Körperschaftsteuergesetz 87

b) Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften vom 16.April 1957 88

c) Treuhandverhältnis 89

3. Steuerpflicht des Arbeitnehmers 91

a) Lohnsteuer 91

b) Vermögensteuer 91

5. Kapitel: Einzelprobleme der Trustpläne 92

I. Der Anteil des Arbeitnehmers am Gewinn der Unternehmung 92

1. Einfluß des zugrundegelegten Gewinnbegriffes 92

2. Verlustbeteiligung 95

3. Der Verteilungsschlüssel 95

a) Funktionelle Verteilung 95

aa) Versuch der theoretischen Bestimmung des Verteilungsschlüssels 95
bb) Die Verteilungsschlüssel in der amerikanischen Wirklichkeit 98
b) Personelle Verteilung 101

II. Teilnahmeberechtigung 104
III. "Vesting" und "Forefeitures" 108
IV. Entnahmemöglichkeiten aus dem Trustfonds 113
1. Ausschüttung der Guthaben 113
a) Das Problem der aufgeschobenen Auszahlung 113
b) Ausschüttungsregeln in der Praxis 115
2. Beleihung der Guthaben 116
V. Die Verwaltung des Trustfonds 119
1. "Advisory Committee" 119
2. Treuhänder 120
VI. Die Anlage des Trustfondsvermögens 122
VII. Die Ausübung der Stimmrechte 131
VIII. Trustpläne und Betriebsgröße 135
IX. Trustpläne und Wirtschaftszweig 136
X. Das Scheitern von Trustplänen 137

6. Kapitel: Fallstudien ausgewählter Unternehmen mit Trustplänen 142

I. Procter & Gamble 142
II. Harris Trust and Savings Bank 146
III. Sears & Roebuck and Company 152
IV. Joslyn Mfg. and Supply Company 164
V. Signode Steel Strapping Company 170
VI. Motorola, Inc. 174

7. Kapitel: Der betriebswirtschaftliche Erfolg und die Vermögensbildungskraft der Trustpläne 178
I. Der betriebswirtschaftliche Erfolg 178
1. Leistungsanreiz durch Gewinnbeteiligungspläne 178
2. Versuch des Nachweises der Leistungssteigerungskraft 179
a) Erfolgsvergleiche 179
b) Ergebnisse und Beurteilung des Vergleiches 186
II. Vermögensbildungskraft der Trustpläne 190

Seite

8. Kapitel: Die Einführung eines Trustplanes 191

I. Der Partnerschaftsgeist als qualitative Voraussetzung 191

II. Der Entwurf des Planes 192

1. Planziel 192

2. Zur Entscheidung stehende Fragen 193

3. Das Problem der Bekanntgabe des Planes 199

III. Mitwirkung der Arbeitnehmer bei der Plangestaltung 2oo

1. Ziel der Mitwirkung 2oo

2. Information der Arbeitnehmer als Voraussetzung der Mitwirkung und Organisation der Mitwirkung 2o1

3. Zweckgerichteter Informationsinhalt 2o2

4. Informationswege und Informationsinstrumente 2o2

V. Das Problem der gewinnlosen Jahre 2o5

9. Kapitel: Die Stellung der Gewerkschaften in den USA 211

I. Der Einfluß der Gewerkschaften 212

II. Die gewerkschaftliche Haltung gegenüber der Partnerschaft und der Gewinnbeteiligung 214

1. Die Vergangenheit 214

2. Die gegenwärtige Situation 217

3. Die jüngsten Erhebungsergebnisse und Analyse der Faktoren, die die gewerkschaftliche Förderung der Pläne bestimmen 22o

III. Die Gestaltung der Mitwirkung der Gewerkschaften 223

1. Einbeziehung der Gewinnbeteiligung in den Tarifvertrag 223

2. Mitwirkung durch beratende Tätigkeit 224

IV. Streikhäufigkeiten und Gewinnbeteiligung 225

Ergebnis und Zusammenfassung der Untersuchung 226

Literaturverzeichnis

Lebenslauf

Gegenstand der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem amerikanischen Plan der Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung, dem "Deferred Profit Sharing Trust Plan" (abgekürzt "Trustplan"). Der Trustplan wird unter den in Deutschland häufig diskutierten und aktuellen Aspekten

a) der betrieblichen Partnerschaft zwischen den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit, und
b) der Förderung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand

untersucht werden.

Durch den Trustplan werden die Arbeitnehmer an dem Gewinn der Unternehmung beteiligt. Wir betrachten die materielle Erfolgsbeteiligung als einen Teilaspekt des umfassenden Konzeptes der betrieblichen Partnerschaft; wir werden diese Betrachtungsweise im Laufe der Arbeit begründen.

Nach dem Trustplan wird die Beteiligung der Arbeitnehmer ("Profit-Sharing") nicht in bar nach der Gewinnfeststellung ausgeschüttet, sondern zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer verwendet, indem die Beteiligung an einen Fonds ("Trustfund") überwiesen und von einem Treuhänder ("Trustee") investiert wird. Die Auszahlung des Vermögens ist bis zum Vorliegen des im Plan geregelten Ausschüttungsfall aufgeschoben ("deferred").

Bei der Darstellung und der Prüfung der Trustpläne als Instrument zur Erreichung der Ziele der betrieblichen Partnerschaft und der Vermögensbildung werden wir uns auf die in den USA mit den Plänen erworbenen Erfahrungen stützen. Es wird ferner geprüft werden, ob die Trustpläne, die in den Vereinigten Staaten in zunehmenden Maße eingeführt werden, auch in Deutschland im Bereich zukünftiger Möglichkeiten liegen.

Zu diesem Zweck werden wir mit einer kurzen Bestandsaufnahme der wichtigsten Vermögensförderungs- und Partnerschaftspläne

in Deutschland beginnen; vor diesem Hintergrund wird dann die genaue Darstellung des Trustplanes und eine Untersuchung der einzelnen Probleme erfolgen.

Sechs Fallstudien ausgewählter Unternehmen mit Trustplänen zeigen verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten von Trustplänen und die Entwicklung der Fonds in der amerikanischen Praxis.

1. Kapitel

Das Problem der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand

I. Das Ziel

Vermögen im weiteren Sinne des BGB ist die Summe der einer Person zustehenden geldwerten Güter; es gliedert sich in Sachvermögen, disponibles Geldvermögen und durch Rechtsanspruch gesicherte Forderungen.

Nach wirtschaftlicher Betrachtungsweise gliedert sich das Vermögen nach der Zweckbestimmung in:

a) Erwerbsvermögen, d.h. Produktionsgüter, erwerbswirtschaftlich genutzte Grundstücke und Gebäude, und zinsbringende kapitalisierbare Forderungen;
b) Gebrauchsgüter der Haushalte, die nicht Gegenstand unternehmerischer Tätigkeit und daher als langlebige Konsumgüter zu interpretieren sind.

In der Folge soll die Förderung von Erwerbsvermögen in Arbeitnehmerhand behandelt werden.

Die Vermögensbildung erfolgt aus dem Vorgang des Konsumverzichtes, wobei wir unterscheiden zwischen freiwilligem und erzwungenen Verzicht; letzterer besteht in der Regel aus auferlegten Q-Gewinnen durch die Konjunkturpolitik und ist abhängig von dem Monopolisierungsgrad der Wirtschaft.

Nach dem Zusammenbruch 1945 war der vorrangige, die Wirtschaftspolitik der BRD bestimmende Gedanke der Wiederaufbau. Die Eigenkapitalbildung in der Aufbauzeit erfolgte unter Ausnutzung starker Selbstfinanzierungseffekte. Das Ergebnis war, daß die so gebildeten Vermögen nur einer schmalen Schicht der selbständigen Haushalte zugute kamen.

Die Vermögensentwicklung in der Bundesrepublik wird heute kritisiert mit dem Hinweis, daß durch die hohen Selbstfinanzierungsraten in den großen Unternehmungen das Vermögen in einer sehr schmalen Schicht konzentriert worden sei, und sich hier Großvermögen gebildet hätten, ohne daß jene, die an dem Zuwachs mitgearbeitet haben - nämlich die Arbeitnehmer - daran beteiligt worden seien.

In dem Zeitraum von 1950 bis 1960 betrug die gesamte Nettovermögensbildung in der Bundesrepublik 355 Mrd. DM, wovon ca. 87 % auf die Bildung von Sachvermögen und 13 % auf den Nettozuwachs von Forderungen gegenüber dem Ausland entfielen. An der Nettovermögensbildung partizipierten die Arbeiterhaushalte mit 12 %, die Angestellten und Beamtenhaushalte mit 28 %, die Rentnerhaushalte mit 12 %, und die selbständigen Haushalte mit 48 %, wobei diese Haushalte jedoch nur 17 % sämtlicher Haushalte ausmachen. [1)]

Es gelte daher jetzt - so wird gefordert - die benachteiligten Schichten an der Vermögensbildung zu beteiligen. Es müsse durch eine geeignete Vermögensbildungspolitik darauf hingewirkt werden, daß alle Gesellschaftsmitglieder mit Produktivvermögen ausgestattet werden können, womit auch dem kommunistischen Konzept eines allumfassenden Staatseigentums eine sinnvolle Alternative gegenübergestellt wäre.

Dieses gesellschaftspolitische Ziel wird im einzelnen durch folgende Argumente begründet: (die Ziele werden im Rahmen dieser Arbeit nur genannt; es wird darauf verzichtet, sie weiter zu debattieren)

a) Ein größeres Gleichmaß an Vermögensbesitz sei eine

---

1) Siehe: Föhl, C. und Hennis, M., "Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand", Stuttgart 1966, S. 10 bis 14.

unabdingbare Voraussetzung für die freie Entfaltung der Persönlichkeit. [1]

b) Die Notwendigkeit der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen ergebe sich aus dem Ziel, die sozialen Spannungen zwischen den besitzenden und den besitzlosen Haushalten zu beseitigen. Es besteht hier die Vorstellung, durch eine breite Vermögensstreuung die Machtkonstellationen in der Wirtschaft zu ändern. [2]

c) Die breite Vermögensstreuung sei als Sicherung unserer freiheitlichen Gesellschaftsordnung erforderlich, wobei die Sicherungsfunktion des Vermögens durch folgenden Zusammenhang begründet wird: Das Vermögen sei ein Mittel zur Erlangung von Zufriedenheit, Selbstsicherheit und materieller Freiheit, und die Demokratie wird durch dieses verantwortungsbewußte Eigentumserlebnis gesichert. [3]

d) Durch die Förderung der Vermögensbildung der breiten Massen lasse sich die bestehende Einkommensverteilung korrigieren (N. Kaldor).

e) Wir fügen diesen aus der Literatur entnommenen Begründungen hinzu: aus der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit, die sich aus dem Gedanken der betrieblichen Partnerschaft ergibt, folgt, daß die Vermögenszuwächse nicht einseitig nur einem Produktionsfaktor, nämlich dem Kapital, zufließen sollten, da die Mehrung des Vermögens durch die Zusammenarbeit von Kapital und Arbeit erfolgte.

---

1) Siehe u.a. Deist, H., "Probleme der Vermögensbildung", München 1961, S. 16. Auch: Greiß, F., "Das Zeitalter des Menschen - die zweite Phase der industriellen Aera", Aufsätze und Reden, Köln 1955, S. 72 ff. Entgegengesetzter Meinung: Loesch, A.v. "Die Grenzen einer breiten Vermögensbildung", Frf/M. 1965, S. 13o ff.: nicht die Eigentumslosigkeit bedrohte heute die Freiheit der Persönlichkeit, sondern das Fehlen einer wirksamen demokratischen Kontrolle der ökonomischen Macht; nach Loesch gab es nur eine geschichtliche Situation, in der das Eigentum eine wichtige Voraussetzung für die Entfaltung persönlicher Freiheit und des Fortschritts war: im Feudalismus und Merkantilismus; Loesch sieht das Phänomen des Eigentums nur als ordnungspolitisches Problem.

2) Siehe u.a. DAG Eigentumspolitische Tagung 18.Juni 1959 in München; Dittmar, R., "Miteigentum, ein praktischer Vorschlag", Hg.: CDU Sozialausschuß, Königswinter 1957.

3) Siehe u.a. Schreiber, W., "Vermögensbildung in breiten Schichten", Köln 1958, S. 12 ff.

II. Der Weg

1. Die Aufteilung der Vermögensbestände

Man könnte zunächst vermuten, daß die Aufteilung der Vermögensbestände ein geeigneter Weg zur Erreichung der gewünschten breiten Vermögenssteuerung ist.
Ein solcher Weg scheidet jedoch grundsätzlich aus, da
- neben der rechtlichen Problematik eines solchen Vorgehens - durch diesen Weg die dynamischen Kräfte der Marktwirtschaft, die auch auf der Garantie des Privateigentums beruhen, eingeengt würden.

Auch wäre die Rückführung des enteigneten Vermögens auf die breiten Massen für diese ein Geschenk, da die Rückführung notwendigerweise entschädigungslos erfolgen müßte: durch ein Geschenk aber werden die sozialpolitisch gewünschten Wirkungen eines verantwortungsbewußten Eigentumserlebnisses nicht erreicht werden können.

Es muß ein Weg gefunden werden, der den Arbeitnehmern erlaubt, durch tätige Mitwirkung Eigentum zu bilden. Die erzieherische Wirkung des Eigentums ginge verloren, wenn das Eigentum durch Schenkungsakt erworben würde.

In diesem Sinn äußern sich auch Föhl und Hennis:

> "Vermögen stärkt das selbstverantwortliche Denken und Handeln des einzelnen (...) nur dann, wenn es durch eigenen Sparentschluß aus dem verdienten Einkommen selbst gebildet wird. Deshalb kommt es nicht darauf an, die bereits gebildeten Vermögen zugunsten der nichtvermögenden Bevölkerungsschichten in nivellierender Weise umzuverteilen, sondern vielmehr darauf, diejenigen Kreise, die bisher nicht im nennenswertem Umfang Vermögen bilden konnten, in stärkerem Maße an den sich neu bildenden Vermögen partizipieren zu lassen". [1]

---

1) Föhl, C. und Hennis, M., a.a.O., S. 7.

2. Die Aufteilung der Vermögenszuwächse

Die Vermögenspolitik muß sich auf die Verteilung der Vermögenszuwächse richten; die Vermögensbildung darf nicht durch Geschenk entstehen, sondern sollte verbunden sein mit einer Eigenleistung des Arbeitnehmers.

Der richtige Weg der Vermögensbildung führt über die Verwendung des Volkseinkommens, über den Konsumverzicht. Sparen ist die notwendige Vorbedingung der Vermögensbildung breiter Massen. Die Bedingung ist jedoch nicht hinreichend: um Produktivvermögen zu schaffen, muß auch investiert werden. Erst wenn zum Spareffekt der Investitionseffekt hinzukommt, findet Vermögensbildung statt und nur auf diesem Wege kann Vermögensbildung zustande gebracht werden.

Das Sparaufkommen der Arbeitnehmer ist abhängig von der Sparwilligkeit und der Sparfähigkeit dieser Bevölkerungsschicht.

III. Die derzeitige Situation in der Bundesrepublik

Auf die Förderung der Sparwilligkeit zielen die bisherigen Förderungsmaßnahmen zur Vermögensbildung in der Bundesrepublik. Die eigene Sparleistung löst die Unterstützung des Staates aus:

1. Sparprämiengesetz vom 6.2.1963

Nach dem Sparprämiengesetz vom 6.2.1963, welches auf das SparPG vom 5.5.1959 zurückgeht, erfahren die gesparten und auf sechs (ursprünglich im SparPG vom 5.5.1959: fünf) Jahre festgelegten Beträge eine Prämierung von 20 % in sechs Jahren. Um jedoch in den Genuß der Prämien zu kommen, müssen jährlich 500 DM gespart werden.

Es besteht die Gefahr, daß nach sechs Jahren entspart wird, und die Summe des "Entsparten" die Summen des "Neugesparten"

gerade aufwiegt. Nach sechs Jahren werden keine neuen Vermögen gebildet, da keine zusätzlichen Sparsummen aufgebracht werden müssen, um die Prämie in Anspruch nehmen zu können. Der Sparer bezieht dann eine staatliche Rente von 3,3 % je Jahr als Belohnung dafür, daß er sein Sparguthaben nicht auflöst.

2. Einkommensteuerliche Vergünstigungen

Es besteht eine einkommensteuerliche Vergünstigung für langfristige Bausparverträge. Die Sparbeträge werden für steuerlich abzugsfähig erklärt (§ lo Abs. I 3 EStG).

3. Ausgabe von Belegschaftsaktien

Der Staat fördert mit dem"Gesetz über steuerliche Maßnahmen bei der Erhöhung von Nennkapital aus Gesellschaftsmitteln und die Überlassung von eigenen Aktien vom 2.Nov.61", welches auf die ältere Fassung vom 31.12.59 zurückgeht, die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am eigenen Unternehmen indem Kursverbilligungen für den Arbeitnehmer als Lohnsteuer- und sozialabgabefrei erklärt werden, sofern die Verbilligungen geringer oder höchstens gleich 50 % des Börsenkurses sind, maximal je Jahr und Arbeitnehmer 500 DM nicht übersteigen und die Auflage einer fünfjährigen Nichtveräußerung beachtet wird.

Es besteht allerdings die Gefahr, daß das Risiko des Kapitalverlustes mit dem des Arbeitsplatzverlustes zusammenfällt. Darüber hinaus bestehen Wettbewerbsnachteile für kleinere Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, die nicht in der Lage sind, von der Möglichkeit Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer durch Aktienzuteilung Gebrauch zu machen.

Einige Großunternehmen wie Farben Bayer, Demag, Siemens, Eternit, BASF, Rheinpreussen, Mannesmann und Hoechst machten in der Vergangenheit Gebrauch von der geförderten Möglichkeit

der Ausgabe von Belegschaftsaktien.

4. Reprivatisierung

Der Staat räumt bei der Reprivatisierung des bundeseigenen Vermögens den einkommensschwachen Schichten einen besonderen Rabatt ein. Es ist hier jedoch die Frage zu stellen, ob dadurch zusätzlich gespart wird, oder ob nicht von den bevorzugten Schichten nur ein Wechsel in der Sparform vorgenommen wird. Außerdem erfolgt der Kauf von Wertpapieren aus bundeseigenem Vermögen, wie die Erfahrungen der Reprivatisierung des Volkswagen-Werkes und der VEBA gezeigt haben, oft aus Spekulationsgründen und abgesehen davon, daß die Hoffnungen auf Spekulationsgewinne oft nicht eingetreten sind, ist eine Vermögensbildung durch Zuführung von Spekulationsgewinnen keine gesunde Form der Vermögenspolitik.

5. Vermögensbildungsgesetz vom 1.7.1965

Mit dem 2. Vermögensbildungsgesetz vom 1.7.1965 [1] fördert der Staat die Vermögensbildung der Arbeitnehmer wie folgt: wenn der Arbeitgeber einen Teil des Arbeitsentgeltes unmittelbar auf ein Sparkonto des Arbeitnehmers einzahlt, entfallen bei letzterem für die Sparleistung bis zu jährlich 312 DM Lohn- und Kirchensteuer sowie die Beiträge zur Sozialversicherung. Arbeitnehmer mit drei und mehr Kindern können in gleicher Weise begünstigt im Jahre bis zu 468 DM sparen. Voraussetzung für die Befreiung von den Steuern ist, daß die Sparbeträge mindestens fünf Jahre vermögenswirksam angelegt werden. Es besteht hier - genau wie bei dem Sparprämiengesetz - die Gefahr, daß nach fünf Jahren entspart wird, und die entsparten Beträge die neugesparten gerade aufwiegen. Nach fünf Jahren wird dann kein neues Vermögen mehr gebildet, die steuerliche Begünstigung wird praktisch zu einer Prämie

1) 2. VermBG v.1.Juli 1965 - BGBl I Nr. 29 1965 S. 585.

für die Nichtauflösung des in fünf Jahren gebildeten Vermögens.

Die oben kurz behandelten Förderungsgesetze zur Vermögensbildung zielen alle auf eine Erhöhung der Sparwilligkeit durch einen materiellen Anreiz; eine neue Quelle der Vermögensbildung (eine Hebung der Sparfähigkeit der Arbeitnehmer) ist nicht erschlossen worden. Auf die Erschließung einer solchen Quelle zielen jedoch die Trustpläne und eine Reihe deutscher Vermögensbildungspläne.

IV. Deutsche Vermögensbildungspläne

Es sollen kurz die wichtigsten in der deutschen Literatur behandelten Vermögensbildungspläne kritisch dargestellt werden, um die Trustpläne später diesen Plänen gegenüberstellen zu können.

1. Pläne zum überbetrieblichen Miteigentum

a) Deistplan

Der SPD Plan "zur gerechten Vermögensbildung" (Deistplan) [1] geht davon aus, daß die bestehende Vermögensverteilung ungerecht sei; in Zukunft müsse 20 % des Zuwachses des Großvermögens der Gesamtheit zugute kommen, und dadurch das Selbstfinanzierungsausmaß beschränkt werden. Nach dem Plan soll durch starke Besteuerung hoher Einkommen und großer Vermögen und Erbschaften eine Vermögensabgabe erhoben werden. Die Erträge aus der Vermögensabgabe fließen einem zu gründendem Fonds "Deutsche Nationalstiftung" zu. Die "Deutsche Nationalstiftung" kauft Wertpapiere - die stark besteuerten Unterneh-

---

1) Siehe im einzelnen: Deist, H., "Probleme der Vermögensbildung", München 1961; Loesch, A.v., a.a.O., S. 62 f.

men können sich also aus der Stiftung finanzieren -, gleichzeitig emittiert die Stiftung die "Deutsche Volksaktie". Unteren Einkommensschichten soll eine bevorzugte Bezugsmöglichkeit eingeräumt werden.

Kritik des Planes:

Die Vermögenszuwächse aus den hohen Gewinnen werden durch gesetzlichen Zwang quasi entschädigungslos enteignet und an die "Deutsche Nationalstiftung" überwiesen [1]. Das Vorgehen nach dem Deistplan stellt damit einen sehr starken Eingriff in das marktwirtschaftliche System dar, was Loesch zu der bündigen Feststellung veranlaßt: "Bei derartigen Steuern besteht die Gefahr, daß das Huhn, das die goldenen Eier legen soll, geschlachtet wird". [2]

Aber auch die Verteilungsseite des Fonds erscheint uns problematisch: nach den Vorstellungen des Planes soll der Kauf der "Deutschen Volksaktie" aus dem Arbeitsentgelt erfolgen, also aus Sparbeträgen, wobei niedrige Einkommen allerdings stark bevorzugt werden sollen. Über die Sparfähigkeit ist allerdings noch keine Aussage getroffen. Diese soll doch gerade geschaffen werden, auf der anderen Seite wird sie vorausgesetzt.

b) Gleitze und Büttner Plan [3]

Die Vermögenszuwächse in Betrieben mit einer Bilanzsumme von über 10 Mio DM [4] sollen zu einem bestimmten Teil an einen

---

1) Der Ansicht von Deist, a.a.O., S. 26: "Niemand wird behaupten können, daß es sich bei einer solchen Abgabe um einen Vorgang der Konfiskation handelt", muß widersprochen werden.
2) Loesch, A.v., a.a.O., S. 63.
3) Siehe im einzelnen: Gleitze, B., "Gedankenaustausch über Eigentumspolitik" - sozialer Fortschritt - 1958; Büttner, H.W., "Eigentumsordnung über Sozialkapital" - sozialer Fortschritt - 1958.
4) Klein- und Mittelbetriebe sollen von dem Plan ausgeschlossen bleiben, da sich nach Meinung von Gleitze und Büttner in diesen Betrieben keine Vermögenskonzentrationen ergeben können.

zu gründenden "Sozialfonds" abgeführt werden. Der Zwang zur "Sozialkapitalbildung" muß als besondere Gewinnbesteuerung interpretiert werden, die der Wirtschaft als "Darlehen" vom "Sozialfonds" zur Finanzierung von Investitionen wieder zur Verfügung gestellt wird.

Die Beteiligung der Arbeiter, Angestellten und Beamten an dem "Sozialfonds" erfolgt - im Gegensatz zum Deistplan - unentgeltlich durch Zuteilung von Anteilscheinen. Die Verfügungsmacht der Arbeitnehmer über ihre Anteile soll erschwert werden, um einer konsumtiven Verwendung der Anteile vorzubeugen.

Die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand geht nach dem Plan voll zu Lasten der Eigentümer von Unternehmungen mit einer Bilanzsumme von über 10 Mio DM.

Kritik des Planes:

Zwar ist der sehr weitreichende Plan kreislaufanalytisch einwandfrei, sofern die Vermögenszuwachsabschöpfungen nicht abgewälzt werden und die nicht sehr praxisnahe Annahme gemacht wird, daß erstens die Investitionsneigung der Arbeitgeber trotz der Vermögenszuwachsabschöpfung durch den Plan nicht abnimmt und daß zweitens keine Kapitalflucht einsetzt, jedoch scheint uns der Plan aus folgenden Gründen bedenklich:
(1) Es mag dahingestellt bleiben, ob nicht schon von der institutionellen Seite des Fonds eine Gefahr droht: das Fondsvermögen bedeutet eine Konzentration wirtschaftlicher Macht, gleichgültig in welcher Hand es sich befindet (der Fonds soll gemeinschaftlich von Unternehmern, Gewerkschaften und dem Staat verwaltet werden).

(2) Im Falle des Gleitze/Büttner Planes bedeutet die Zuteilung von Anteilscheinen ein Geschenk für die Arbeitnehmer, was uns aus genannten Gründen zur Bildung eines eigenverant-

wortlichen Vermögens problematisch erscheint. Der Sparentschluß des Einzelnen ist uns als qualitatives Moment zur Bildung von Vermögen wichtig. Bei den Gleitze, Büttner und Deistplänen ist alles einer übergeordneten Instanz überlassen und es ist daher nicht wahrscheinlich, daß die gesellschaftspolitisch erwarteten Wirkungen der Auflösung der sozialen Spannungen durch die Zuteilung aus einem fremden, riesigen, unpersönlichen Fonds erreicht werden kann.

(3) Es ist ferner die Frage nach der Verwendung der Zuteilung zu stellen. Wenn die Arbeitnehmer - gegebenenfalls nach einer Sperrfrist - ihre Anteile veräußern und den Erlös konsumtiv verwenden, findet eine Vermögensbildung nicht statt.

(4) Es handelt sich bei dem Gleitze und Büttnerplan, wie auch bei dem Deistplan, um eine ex ante Neuverteilung des selbstfinanzierten Vermögens der Betriebe, wobei die Quelle der Gewinn der Unternehmung ist. Es erfolgt eine Gewinnbesteuerung besonderer Art: die Investitionsrate der Volkswirtschaft unterliegt einer Abgabe. Investitionen aber gehen Sparakte voraus, es sei denn sie werden aus Geldschöpfungen finanziert. Die besprochenen Pläne stellen daher eine Zuteilung von erzwungenen Sparbeträgen nach der erfolgten Investition an die Arbeitnehmer auf überbetrieblicher Ebene dar.

2. Investivlohnpläne

Nach Winterstein wird unter Investivlohn "derjenige Teil des Lohnes verstanden, der auf Grund einer Vereinbarung oder einer gesetzlichen Regelung bei der Lohnzahlung für die Investition zur Verfügung gestellt wird". [1] Der Lohnanteil wird mit einem Sparzwang verbunden; unerheblich ist es, ob die Finanzierung der Investitionen aus diesen Lohnanteilen über die betriebliche oder über Kapitalsammelstellen auf über-

1) Winterstein, H., "Der Investivlohn in der BRD", Berlin 1961, S. 10.

betrieblicher Ebene vorgenommen wird.

Der Gedanke des Investivlohnes wurde ursprünglich von Carl Arnold im Oktober 1951 auf dem CDU Parteitag in Karlsruhe propagiert; später wurde er von gewerkschaftlicher Seite (Karl Hinkel) aufgegriffen. Die letzte Formulierung fand der Investivlohngedanke in dem Häusslerplan und Leberplan. Wegweisend waren ferner die Beiträge von Oswald von Nell-Breuning zur Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand, ohne daß allerdings diese wichtigen Stellungnahmen die Form eines konkreten Planes gefunden hätten. [1]

a) Häusslerplan [2]

Der Vorschlag von Häussler hat folgenden Inhalt:
"Als besondere Quelle für die Eigentumsbildung der Arbeitnehmer kann die investive Verwendung einer Lohnerhöhung oder eines Teiles hiervon in Betracht gezogen werden."[3] Die Ecklöhne werden erhöht, wobei ein Drittel der Lohnerhöhung als "Konsumrate" bar ausgeschüttet wird und zwei Drittel der Lohnerhöhung als "Investivrate" der Wirtschaft zum Zwecke der Investition zur Verfügung gestellt werden soll. Dieses geschieht durch Errichtung einer Investmenttreuhandgesellschaft, der die Investivanteile zufließen. Diese Lohnanteile sollen 18 Monate festgelegt werden. Der Fonds selber gibt Zertifikate aus, die nach der Sperrfrist von 18 Monaten an die Arbeitnehmer ausgehändigt werden sollen. Der Arbeitnehmer kann sie dann verkaufen oder im Depot der Treuhandgesellschaft belassen.

---

1) Vgl. O. v. Nell-Breuning, "Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand", Freiburg 1956.
2) Siehe im einzelnen: Häussler, E., "Der Arbeitnehmer von morgen, Miteigner und Mitträger der Wirtschaftsgesellschaft", Stuttgart 1955.
3) Häussler, E., a.a.O., S. 18.

Kritik des Planes:

Nach 18 Monaten ist also für die Vermögensbildung der Wille des Arbeitnehmers entscheidend, die Anteile nicht veräußern zu wollen. Sofern die Arbeitnehmer - was zu erwarten sein dürfte - die Anteile veräußern und den Erlös konsumtiv verwenden, werden die Konsumgüterpreise steigen, die gewinnerzielenden Unternehmer werden die Investmenttitel wieder an sich ziehen und eine Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ist nicht zustande gekommen.

Eine überbetriebliche Miteigentumsbildung durch die großen Treuhandgesellschaften, denen die Investivlohnanteile zufließen, ist aber auch grundsätzlich problematisch, da die Anteile - die Treuhänder sind an "Investmentanlagegrundsätze" gebunden - in Klein- und Mittelbetrieben nur in sehr beschränktem Umfange zur Anlage kommen werden und diese Betriebe daher Wettbewerbsnachteile erleiden. Es wird für diese Betriebe nur sehr schwer möglich sein zu investieren; durch den Investivlohn soll ja gerade die Selbstfinanzierungsquote, auf die kleine Betriebe besonders angewiesen sind, auf die Treuhandgesellschaften übertragen werden.

b) Leberplan [1]

Dem eben bezeichneten Problem der Wettbewerbsbenachteiligung versucht der Leberplan abzuhelfen; den Unternehmen sei es gestattet, die Arbeitnehmerinvestivlohnanteile im Betrieb als Darlehen zu behalten. Damit wäre allerdings die gesetzlich vorgeschriebene Form von Anlagen von Investmentfondmitteln (§ 7 des Gesetzes über die Kapitalanlagegesellschaften vom 16.4.1957) verletzt. Der Fonds müßte erhebliche Risiken eingehen, da keine Kreditselektion möglich ist.

Die Arbeitnehmer bekommen nach dem Leberplan Anteilscheine, die Ansprüche gegen den Fonds darstellen. Bei Erreichung der

1) Siehe im einzelnen: Leber, G., "Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, ein Programm und sein Erfolg, Frf/M. 1964.

Altersgrenze oder im Falle der Gewährung der Sozialversicherungsrente wegen Erwerbsunfähigkeit oder Berufsunfähigkeit erhält der Arbeitnehmer die Verfügungsmacht über sein im Fonds gebildetes Vermögen.

Kritik des Planes:

Es bleibt bei der Diskussion um den Investivlohn die Frage bestehen, ob durch diese Pläne wirklich Vermögen gebildet werden kann. Der Lohn ist eine Kostenart, die ohne Rücksicht auf die Ertragslage als Verpflichtung des Betriebes gegenüber den Arbeitnehmern besteht. Die "Investivlohnanteile" werden genau wie die "Konsumlohnanteile" als Kosten behandelt werden, denn wir müssen sehr in Frage stellen, ob der Verwendungszweck des Lohnes für den Unternehmer in seiner Kalkulation berücksichtigt werden wird. Ob dann durch die gesparten Investivlohnanteile eine Nachfragelücke entsteht, muß dahingestellt bleiben, wenn die Auslandsnachfrage, die Nachfrage in Bereichen, in denen ein Investivlohn nicht besteht, der Fremdenverkehr usw. berücksichtigt wird. Der Investivlohnplan ist ferner kreislaufanalytisch problematisch. [1)]

Es wird, zumal wenn eine elastische Geldpolitik betrieben wird, eine Weiterwälzung des Lohnanteiles zu erwarten sein; die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ist in Frage gestellt.

Die Investivlohnpläne beruhen auf einer Verbindung von Nominallohnerhöhungen und kurzfristigem Sparzwang mit der Gefahr der Abwälzung; die Trustpläne - wie wir im einzelnen später

---

1) Siehe im einzelnen: Föhl, C., "Aktuelle Probleme zur Beeinflussung der Einkommensverteilung und Vermögensbildung" in "Lohnpolitik und Vermögensbildung, Hrsg.: Stillen, E., Tübingen-Basel 1964, S. 138 ff.

sehen werden - auf einer Ertragsbeteiligung mit langfristigem Sparzwang ohne die Gefahr der Abwälzung.

3. Vermögensbildung und Erfolgsbeteiligung

Es sind auch in Deutschland Pläne entwickelt worden, die die Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch Einführung einer Erfolgsbeteiligung zum Inhalt haben. Es handelt sich hierbei um den Plan der DAG und den Plan des CDU-Sozialausschusses und den Bachmann-Plan. Wir werden erkennen, daß diese Pläne einige Parallelen zu den Trustplänen aufweisen. In Deutschland sind die Pläne allerdings nicht zur Ausführung gekommen und daher können die amerikanischen Erfahrungen mit den Trustplänen eventuell wertvolle Hinweise auf die Realisierungsmöglichkeiten und die dabei auftauchenden Schwierigkeiten geben.

a) Vorschlag der DAG [1)]

Nach dem Vorschlag der DAG zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer soll der Unternehmer durch gesetzlichen Zwang oder durch Betriebsvereinbarungen verpflichtet werden, den Arbeitnehmern eine Erfolgsbeteiligung einzuräumen, die zur Schaffung von Miteigentum verwendet werden soll, welches entweder im Betrieb selber durch eine Werkgenossenschaft oder überbetrieblich durch eine Kapitalverwaltungsgesellschaft verwaltet werden soll. Die Kapitalverwaltungsgesellschaft ihrerseits gibt Miteigentumszertifikate aus.

Die Sparfähigkeit der Arbeitnehmer soll durch eine Erfolgsbeteiligung gehoben werden. Die Zwischenschaltung eines Fonds (Kapitalverwaltungsgesellschaft) ist erwogen; im Fonds werden die Einzelkonten der Arbeitnehmer geführt. Die Anlage des Fondsvermögens soll in der gesamten Branche des beteiligenden Unternehmens erfolgen, wodurch man das Risiko von dem

---

1) Siehe im einzelnen: DAG "Miteigentum der Arbeitnehmer", Hrsg.: DAG, Abt. Wirtschaftspolitik und Betr.Verf., Hamburg, Juni 1955.

speziellen Unternehmen, in dem der Arbeitnehmer beteiligt ist, zu lösen beabsichtigt.

Es besteht eine Veräußerungssperre der Arbeitnehmeranteile. Es ist also genau wie bei den Trustplänen eine Gewinnbeteiligung mit erzwungener Ersparnisbildung vorgesehen, wobei die Arbeitnehmeranteile in der Variante der "überbetrieblichen Miteigentumsbildung" des DAG-Vorschlages an einen Fonds überwiesen werden sollen.

b) Gesetzesvorschlag des CDU Sozialausschuß [1)]

Nach dem Vorschlag des CDU Sozialausschuß soll der Unternehmer durch Tarifvertrag oder durch Betriebvereinbarung verpflichtet werden, eine Erfolgsbeteiligung einzuführen, aus der ein Miteigentum der Arbeitnehmer am eigenen Unternehmen gebildet werden soll; das Miteigentum soll durch eine jeweils zu gründende "Werkgenossenschaft" verwaltet werden. Die "Werkgenossenschaft" wird für jeweils zwei Jahre gewählt. Eine "Vertreterversammlung" von 5 bis 25 Personen vertritt die "Werkgenossen" (Belegschaft); in die "Vertreterversammlung" entsendet der Unternehmer zwei, die Gewerkschaft einen Vertreter mit jeweils beratender Stimme.
Jeder Werkgenosse enthält eine Urkunde über seinen Kapitalanteil. Nur mit Zustimmung des Vorstandes ist das Zertifikat übertragbar, in Notlagen ist es verpfändbar.

Die Mitgliedschaft zu der Werkgenossenschaft endet mit dem Arbeitsverhältnis. Der Wert des Kapitalanteils des ausscheidenden Werkgenossen bestimmt sich nach den steuerlichen Bewertungsvorschriften. Er ist binnen eines Jahres auszuzahlen oder in eine Rentenschuld umzuwandeln. Der Kapitalanteil geht dann auf den Unternehmer über.

---

1) Siehe im einzelnen: Dittmar, R., "Miteigentum - ein praktischer Vorschlag", Hrsg.: Christlich-Demokratische Arbeitnehmerschaft, Sozialausschüsse, Königswinter 1957.

c) Bachmann-Plan [1]

Bachmann schlägt vor, die Belegschaft am steuerlichen Gewinn der Unternehmung abzüglich einer Vorwegverzinsung des Eigenkapitals zu beteiligen. Die Beteiligung wird jedoch nicht bar ausgeschüttet sondern in Form einer Kapitalbeteiligung gewährt. Die Arbeitnehmerbeteiligungen werden in einem Fonds gehalten, an dem die Arbeitnehmer entsprechend ihrer individuellen Beteiligung Anteil-zertifikate besitzen. Diese Zertifikate sind ohne Sperrfrist frei verkäuflich.

Kritik der Pläne:

Die unter a), b) und c) dargestellten Pläne ähneln einander stark; es handelt sich um eine durch "Miteigentumszertifikate" verhüllte Form der Selbstfinanzierung. Die Pläne stellen nur eine Methode der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand durch Umverteilung von Unternehmergewinnen auf Arbeitseinkommen dar. Der DAG Vorschlag zielt auf eine Beteiligung der Arbeitnehmer "am Substanzzuwachs des zu investierenden bzw. im vergangenen Jahr schon investierten Gewinnes".[2] In den CDU-Sozialausschüssen kam man zu der "Überzeugung, daß aller Anlaß für den Gesetzgeber vorliegt, die Arbeitnehmer zur Eigentumsbildung nicht nur auf das individuelle Sparen in der herkömmlichen und neuen Form zu verweisen, sondern ihnen auch geeignete Möglichkeiten zu eröffnen, daß sie an der im Rahmen der aus Gewinnen bei den Unternehmen laufend entstehenden Eigentumsbildung teilhaben können". [3] Die Pläne zielen also ausschließlich auf eine Umverteilung der Vermögenszuwächse; Gedanken der betrieblichen Partnerschaft fanden

---

1) Siehe im einzelnen: Bachmann, H., "Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4.Jg. 1953, S. 288; derselbe: "Vermögensstreuung durch Tarifpolitik, in: Recht und Arbeit 1957, S. 451 ff.; derselbe: "Miteigentum - dogmatisch und pragmatisch", kleine Schriften zur Sozialpolitik und zum Arbeitsrecht, 3.Folge, Heft 2, München 1956.
2) DAG, a.a.O., S. 15.
3) Dittmar, R., CDU Sozialausschüsse, a.a.O., S. 19-20.

keinen Eingang in die Pläne. Bei der Konzeption des Bachmann Planes müssen wir sogar in Frage stellen, ob überhaupt eine Vermögensbildung zustandekommen wird. Da bei diesem Plan keinerlei Beschränkung der Verfügungsgewalt der Arbeitnehmer über ihre Beteiligung vorliegt, müssen wir unter Hinweis auf die Verbrauchsgewohnheiten der Arbeitnehmer damit rechnen, daß nach dem Bachmann Plan die zur Vermögensbildung bestimmten Beteiligungen sehr bald einer konsumtiven Verwendung zugeführt werden.

4. Vermögensbildung, Erfolgsbeteiligung und betriebliche Partnerschaft

Es muß hervorgehoben werden, daß trotz der Wichtigkeit der Vermögensbildung und der breiten Streuung von Produktionsmitteleigentum nicht alle Probleme, die durch die Trennung von Kapital und Arbeit in den modernen Industrienationen entstanden, gelöst werden können.

Es müssen die Verhaltensweisen beeinflussende Pläne entwickelt werden, wobei das Ziel die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Kapital und Arbeit ist. Aus diesem Grunde wollen wir untersuchen, inwieweit der Trustplan sich als Instrument zur Erreichung beider Ziele, nämlich dem der betrieblichen Partnerschaft und der Vermögensbildung, als brauchbar erweist. Es sind jedoch auch in Deutschland Pläne entwickelt worden, die sich die gleiche Aufgabe gestellt haben; bei ihnen steht zwar das Ziel der Erreichung einer partnerschaftlichen Betriebsordnung im Vordergrund, da die Pläne jedoch auch die Bildung von Vermögen in Form des Miteigentums einschließen, wollen wir einige dieser Pläne kurz darstellen, um die Unterschiede gegenüber den Trustplänen deutlich werden zu lassen.

a) Robert Völker [1]

R.Völker hat in seiner Firma seit dem 1.Januar 1951 eine Er-

1) Siehe im einzelnen: Völker, R., "Wesen und Ziel der betrieblichen Partnerschaft", Hilden 1958; derselbe: "Partnerschaft im Baubetrieb", Hilden 1965. Vertragstext des Völkerplanes in: Prinz,H., "Möglichkeiten und Grenzen der Kapitalbeteiligung im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft",Diss. Berlin 1959.

folgsbeteiligung als Ausdruck der betrieblichen Partnerschaft und zur Erreichung von Miteigentum. Von den Arbeitnehmerertragsbeteiligungen werden jährlich 50 % auf jeweils vier Jahre an den Betrieb gebunden, die restlichen 50 % werden bar ausgeschüttet. Nach vier Jahren werden die vormals festgelegten 50 % ausgeschüttet, jedoch ab diesem Zeitpunkt 75 % der jährlichen Gewinnanteile an den Betrieb gebunden, vom 9.ten Jahr ab werden immer 75 % der jährlichen Beteiligung ausgezahlt und 25 % verbleiben im Betrieb.

Auf seinen jeweiligen Kapitalbestand erhält der Mitarbeiter eine Verzinsung von 1 % über dem Diskontsatz, die jährlich ausgeschüttet wird.

Scheidet ein Mitarbeiter aus, erfolgt die Auszahlung seines Anteils in vier Jahresraten; für Notfälle ist eine Entnahmemöglichkeit eingeräumt.

b) Hermann Nägele [1)]

Nach dem Plan der Hermann Nägele Nachfolger AG wird dem Arbeitnehmer die Möglichkeit gegeben, freiwillig stiller Gesellschafter in der Unternehmung zu werden; dem stillen Arbeitnehmergesellschafter sind allerdings die gesetzlichen Vorschriften weit übersteigende Mitbestimmungsrechte eingeräumt worden, die durch eine Arbeitnehmerarbeitsgemeinschaft mit einem Verwaltungsrat ausgeübt werden.

Der einzelne Arbeitnehmer kann durch eigene Sparleistung stille Anteile ("Anteilscheine" zu 10.-, 50.-, 100.-, 500.- DM) erwerben. Durch dieses Recht soll das traditionelle Rechtsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geändert werden, und man verspricht sich durch diese Neuordnung eine gute Basis für die partnerschaftliche Zusammenarbeit.

---

1) Siehe im einzelnen: AGP-Mitteilungen vom 1.11.1951. Vertragstext des Nägeleplanes in Prinz, H., Diss. a.a.O.

Die stillen Geschäftsanteile werden mit 2 % über dem Diskontsatz verzinst.

Der durch die Steuerbilanz festgestellte Gewinn abzüglich einer Verzinsung des Eigenkapitals wird im Verhältnis des Gesamteigenkapitals der Unternehmung zu dem Kapital der stillen Gesellschafter verteilt. Die Kapitalbestände gelten also als Maßgröße für die Verteilung.

Der Gewinnanteil der Arbeitnehmer, der sich aus der kapitalmäßigen Beteiligung ergibt, muß verwendet werden, das stille Kapital der Gesellschaft zu vermehren; eine Barausschüttung kann erst erfolgen, wenn das individuelle Konto des Stillen den zulässigen Höchstbetrag von lo.ooo.- DM erreicht hat.
Durch den Nägeleplan wird also aus eigener Sparleistung und aus den Ertragsanteilen ein Vermögen in Arbeitnehmerhand gebildet, jedoch ist das Vermögen im Gegensatz zu den Trustplänen direkt in der Unternehmung, in der der Arbeitnehmer beschäftigt ist, festgelegt und in der Höhe auf lo.ooo.- DM begrenzt. Ein wichtiges Merkmal des Nägeleplanes ist jedoch, daß ein Anspruch auf Ertragsbeteiligung erst besteht, wenn der Arbeitnehmer aus seinem Lohnanteil stilles Kapital erworben hat. Der Anspruch auf Ertragsbeteiligung ergibt sich nicht primär aus dem Arbeitsverhältnis sondern aus einer Kapitaleinbringung.

c) Paul Spindler KG [1]

Nach dem Plan von Paul Spindler wird mit dem Arbeitnehmer ein "Mitunternehmervertrag" geschlossen, durch den der Arbeitnehmer zu 25 % am steuerlichen Gewinn der Unternehmung beteiligt wird und gleichzeitig an der Veränderung des Be-

1) Siehe im einzelnen: Spindler, P., "Mitunternehmertum", Lüneburg 1951; derselbe: "Partnerschaft statt Klassenkampf", Stuttgart, Köln 1954; Vertragstext des Spindlerplanes in Prinz, H., Diss. a.a.O.

triebsvermögens (Substanzbeteiligung), welches sich nach der Änderung des steuerlichen Einheitswertes bemißt.

Der Verteilungsschlüssel ergab sich aus dem Verhältnis Jahreslohnsumme zu betriebsnotwendigem Kapital.

Von dem Gewinnanteil der Arbeitnehmer wird zunächst eine "Sollrücklage" in Höhe eines Monatslohnes einbehalten; mit dieser Rücklage haftet der Arbeitnehmer im Falle von Verlusten. Über die Sollrücklage hinausgehende Gewinnbeteiligungsbeträge der Arbeitnehmer werden ausgeschüttet oder der Arbeitnehmer kann sie wahlweise als Darlehen im Betrieb stehen lassen.

Spindler wünscht das Arbeitsverhältnis in rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht durch seinen Mitunternehmerplan zu gestalten. Die Vermögensbildung sieht Spindler als Ergebnis einer Gemeinschaftsleistung, an der die Arbeitnehmer, da sie an ihr sachlich mitgewirkt haben, auch zu beteiligen seien.

Spindler möchte seinen Plan jedoch als ein betriebsindividuelles Verfahren verstanden wissen und nicht als einen für alle Betriebe geltenden generellen Regelungsvorschlag.

Kritik der Pläne:

Bei den unter a), b) und c) dargestellten Plänen findet im Gegensatz zu den Trustplänen eine direkte Bindung der Ertragsanteile an das eigene Unternehmen statt. Die Beträge werden nicht an einen Fonds mit eigener Rechtspersönlichkeit überwiesen und nach dem Prinzip der Risikomischung angelegt. Aus diesem Tatbestand ergeben sich u.E. zwei erhebliche Einwände gegen das Völker, Nägele und Spindler Verfahren:
(1) Es ist das Risiko des Arbeitsplatzverlustes mit dem Risiko des Kapitalverlustes verbunden; gerade in dem Zeitpunkt, indem der Arbeitsplatz des Arbeitnehmers durch mangelhafte geschäftliche Erfolge bedroht ist und der Arbeitnehmer evtl. auf das

Zurückgreifen auf ein in der Vergangenheit gebildetes Vermögen angewiesen ist, ist dieses Vermögen in seinem Bestand bedroht.
(2) Doch selbst wenn die geschäftlichen Erfolge des Unternehmens befriedigend sind, besteht folgendes Problem: es besteht für die besagten Unternehmen die Verpflichtung, der Barausschüttung der Arbeitnehmervermögen, die an das Unternehmen gebunden sind, wenn der Arbeitnehmer das Unternehmen verläßt; diese Verpflichtung wird nach einiger Zeit, spätestens nach einer Generation, zu einem Gleichmaß an auszuzahlenden Kapitalanteilen und neu entstehenden Kapitalanteilen der Arbeitnehmer führen. Sofern es sich um ein sehr stark wachsendes Unternehmen handelt, würde die laufende Belastung für das Unternehmen zwar nicht so stark ins Gewicht fallen, da die neu entstehenden Kapitalanteile die auszuzahlenden in diesen Fällen überwiegen werden. Es bleibt jedoch die Bedrohung der Liquidität der Unternehmung durch die laufenden Ausschüttungsverpflichtungen bestehen.

Diese Bedenken gelten auch für den dargestellten Bachmann-Plan der Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer und weiteren Plänen der Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer aus Erfolgsbeteiligungen und Bindung dieser Beträge an das Unternehmen (z.B. Albert Stoll KG, Waldslust-Baden).

V. Der Trustplan - eine neue Möglichkeit?

1. Einführende Darstellung der Trustpläne

Durch die "Deferred-Profit-Sharing-Trust-Plans", im folgenden Trustpläne genannt, wird der Arbeitnehmer an dem Gewinn der Unternehmung beteiligt. Die Gewinnbeteiligung wird jedoch nicht in bar ausgeschüttet, sondern an einen Fonds ("Trustfund") überwiesen. In diesem Fonds, der in den USA auf betrieblicher Basis organisiert jedoch mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattet ist, findet die Kapitalbildung der Arbeitnehmer (Spar- und Investitionsakt) statt.

Die Anlage der Geldbeträge, die den Arbeitnehmer durch Gewinnbeteiligung zufließen, und die Anlage der Zinserträge aus den schon in Wertpapieren angelegten Beteiligungsbeträgen findet durch einen Treuhänder (Trustee) statt.

Die Ausschüttung des im Trustfonds gebildeten Vermögens findet in den USA grundsätzlich erst mit Erreichung des Pensionsalters oder in Notfällen statt.

Die Trustpläne werden in den USA durch eine Befreiung der Gewinnbeteiligungsbeträge von der Körperschaftsteuer und der Einkommensteuer begünstigt. Die steuerliche Begünstigung bedeutet eine Erhöhung der Sparwilligkeit. Die Erhöhung der Sparfähigkeit der Arbeitnehmer wird durch die Gewinnbeteiligung erreicht.

Von den Trustplaneinführenden Unternehmen in den USA wird erwartet, daß durch die Einführung eines Trustplanes eine neue Quelle der Vermögensbildung erschlossen werden kann; denn nach der Vorstellung der amerikanischen Vertreter des "Profit-Sharing" bewirken die Pläne eine Leistungssteigerung durch eine erhöhte Kooperation und Effizienz der Arbeit. Es handelt sich nach dem Plan also nicht um eine bloße Umverteilung von Unternehmensgewinn auf Arbeitseinkommen; es sollen vielmehr durch den Plan Leistungsreserven der Arbeit-

nehmer mobilisiert werden, so daß die Beteiligung durch den Plan selbst erwirtschaftet wird und die Gewinnfortgabe in alternativer Betrachtung der Situationen: Unternehmen mit Gewinnbeteiligung, oder Unternehmen ohne Gewinnbeteiligung, nicht zu Lasten der Aktionäre geschieht. Mit diesem oft mehr behaupteten als bewiesenen Tatbestandsmerkmal der Trustpläne werden wir uns später noch genauer auseinanderzusetzen haben.

Bezüglich der Vermögensbildungskraft der Trustpläne und der gesellschaftspolitischen Folgen äußert sich R.S. Hartman, einer der besten Kenner amerikanischer Beteiligungspläne, wie folgt:

"Er (der Trustplan) gibt die tatsächliche Möglichkeit, aus den Arbeitern Miteigentümer der Industrie zu machen und auf diese Weise den Traum von Karl Marx in einer von Marx selbst ungeahnten Weise zu erfüllen: der Arbeiter wird als Individuum, und nicht als Kollektivfunktion Kapitalist; und er wird es dadurch, daß er seine Menschlichkeit einem menschlichen Betrieb zur Verfügung stellt, d.h. in einem Betrieb, der ihn als Mensch achtet. Er wird Eigentümer durch Dienst, und sein Eigentum entsteht nicht dadurch, daß es jemanden fortgenommen oder daß jemand ausgebeutet wird, sondern im Gegenteil dadurch, daß die ganze Gemeinschaft dienstmotivierter Arbeiter einem ebenso motivierten Unternehmer ein Leben hindurch in Partnerschaft verbunden ist. (...)
Er (der Plan) macht ihn (den Arbeitnehmer) zum echten Partner des kapitalistischen Systems. Er weitet seine Persönlichkeit. Dies ist in allen Partnerschaftsplänen mehr oder weniger der Fall, aber im Trustplan in ganz besonderer und eindrucksvoller Weise. Denn hier besteht ein Faktor, der, wenn der Plan einmal zu laufen begonnen hat, vom Arbeiter, wie vom Betrieb selbst vollkommen unabhängig ist: die Verdienstkraft des Fonds selber". 1)

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß der Trustplan auch nicht etwa ein Weg der "kalten Sozialisierung" ist; da der Arbeitnehmer zu einem kapitalistischen Wirtschaftsbürger gemacht wird, verfolgt der Plan gerade das Gegenteil sozialistischer Pläne, die die Beseitigung des Kapitalismus zum Ziel haben.

Die Trustpläne unterscheiden sich von den bisher dargestellten Vorschlägen zur Vermögensförderung und den von einigen

---

1) Hartman, R.S., "Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit", Köln-Opladen 1958, S. 76 und 78.

Unternehmern entworfenen und praktizierten partnerschaftlich fundierten Miteigentumsplänen vor allem durch folgende Tatbestände:

(1) Bei den Partnerschaftsplänen von Völker, Spindler, Nägele etc. findet keine Überweisung der Ergebnisanteile der Arbeitnehmer an einen Fonds mit eigener Rechtspersönlichkeit und eine Anlage der Beteiligung nach dem Prinzip der Risikomischung statt; die Beteiligungen der Arbeitnehmer werden direkt an die Unternehmung gebunden, ein wie wir darstellten grundsätzlich bedenkliches Verfahren. Ferner gewannen wir bei dem Studium der genannten Pläne den Eindruck, daß die Motivation der Unternehmer, die als Pioniere auf dem Gebiete der betrieblichen Partnerschaft tätig wurden, ethisch begründet war. Dieses ist bei den amerikanischen Unternehmern, die Trustpläne einführten, wenn überhaupt, so doch in einem sehr viel geringeren Maße der Fall.

(2) Die Trustpläne wurden nicht eingeführt, weil man die Einkommensverteilung als ungerecht empfand, sondern vielmehr, weil durch diese Pläne gemäß der amerikanischen Betrachtungsweise die Verhaltensweisen der Arbeitnehmer beeinflußt werden können. Dem Arbeitnehmer muß zu einer positiven Einstellung zum Betrieb und zu seiner Arbeit verholfen werden. Mit den Lehren des "Scientific Management" konnte dieses Problem nicht gelöst werden. Es war erforderlich, neue Organisationsformen zu entwickeln, die den Arbeitnehmer als "Menschen" und nicht als "Funktion" in den Betrieb einordnen. Die Gewinnbeteiligungspläne sind Ausdruck dieser neuen Organisationsprinzipien; Ziel ist eine erhöhte Kooperation und Effizienz der Arbeit und das Ergebnis eine Erhöhung der Produktivität. Somit handelt es sich bei den Trustplänen nicht um eine Nachverteilung oder Neuverteilung der erreichten Vermögenszuwächse, wie bei Deist, Büttner, Gleitze, Bachmann, DAG Vorschlag oder den Investivlohnplänen, sondern um eine Neuschöpfung von Einkommen; die Quelle der Arbeitnehmergewinnbeteiligung ist durch die partnerschaftliche Betriebsordnung erschlossen worden,

(3) Betrachten wir das mit der Vermögensbildung eng verknüpfte Moment des Sparens: es besteht bei den Trustplänen keine nachträgliche Umverteilung von Sparbeträgen, die investiert worden sind oder investiert werden sollen (Gleitze, Büttner, Deist, Bachmann, DAG Vorschlag, Investivlohnpläne) sondern eine Anhebung der Sparfähigkeit der Arbeitnehmer, wobei diese Anhebung durch das besondere Merkmal gekennzeichnet ist, daß im Gegensatz zu den anderen genannten Plänen die Sparbeträge der Arbeitnehmer eine Folge der durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit bewirkten erhöhten Effizienz der Arbeit ist.

2. Kreislaufanalytische Betrachtung

Es ist erforderlich, das beschriebene Phänomen der Neuschöpfung von Einkommen kreislaufanalytisch zu durchdenken und zu prüfen, ob durch den Plan eventuell das Gleichgewicht in dem gesamtwirtschaftlichen Kreislauf gefährdet wird.

a) Es ist die Frage zu beantworten, was geschehen wird, wenn bei Vollbeschäftigung in einer geschlossenen Wirtschaft alle Unternehmer einer Branche, oder gar der Großteil der Wirtschaft zu einer Erfolgsbeteiligung in Form von Trustplänen übergehen würden. Wir wollen diese Hypothese annehmen:

aa) Die Gewinnbeteiligungen sind nicht kostenwirksam, es sei denn, die Gewinnbeteiligung wäre in die Kalkulation eingegangen, was nicht plankonform wäre. [1] Infolge des Sparzwanges

---

1) Sofern eine Abwälzung der Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung angenommen wird, wird folgende kreislaufanalytische Wirkung zu erwarten sein: der Preissteigerung steht keine ausreichende Nachfrage gegenüber, da ja ein Sparzwang bei den Trustplänen vorliegt. Die Beschäftigung wird fallen, da Grenzproduzenten ausgeschieden werden. Der Staat muß sich zur Erhaltung der Vollbeschäftigung verschulden und Ausgaben in der erforderlichen Höhe vornehmen, wodurch der durch die Abwälzung der Gewinnbeteiligung erhöhte Preis vom Markt ecceptiert wird. Der Vermögensbildung der Arbeitnehmer steht also eine staatliche Verschuldung gegenüber, die durch die Steuer getilgt werden muß. Ferner geht die Preissteigerung auf Kosten des Lebensstandards der Bezieher von Masseneinkommen, es sei denn, der Staat senkt die Steuern für diese Haushalte.

bei den Trustplänen bleiben die Gesamtausgaben der begünstigten Arbeitnehmer unverändert. Die Investitionsgüterausgaben, die ja grundsätzlich der Nachfrage nach Verbrauchsgütern folgen, werden folglich ebenfalls gleich bleiben. Also wird die Ertragslage der Grenzproduzenten nicht berührt und es besteht kreislauftheoretisch keine Bedrohung des Beschäftigungsgleichgewichts.

Dieses gilt allerdings nur, sofern kein Produktivitätsanstieg durch die Einführung von Trustplänen bewirkt wird. Die Gewinnbeteiligung geht in dem unter aa) beschriebenen Fall ohne Produktivitätssteigerung zu Lasten der Unternehmerkapitalisten und Kapitalisten. Die Arbeitnehmer sparen so viel mehr, wie die Kapitalisten weniger sparen. Es findet eine echte Umverteilung des neugebildeten Vermögens von den selbständigen auf die unselbständigen Haushalte statt.

bb) Es besteht jedoch die Erwartung der Unternehmer, daß durch die Einführung eines partnerschaftlich fundierten Trustplanes die Produktivität steigt. Hierbei würde es sich in unserem Modell um eine Arbeitsrationalisierung praktisch ohne Kosten handeln. Es wird also von dem Wirtschaftszweig oder gar von der ganzen Wirtschaft - von der wir hypothetisch die Einführung von Trustplänen annehmen - mehr produziert. Die Gütererzeugung steigt, die Gesamtausgaben bleiben jedoch infolge des Sparzwanges unverändert; der Mehrausbringung steht keine vermehrte Kaufkraft gegenüber. Die Preise werden infolgedessen fallen, wobei das Ausmaß der Preisbewegungen von den Nachfrageelastizitäten abhängt. Die Erlöse der Unternehmer nehmen ab, Grenzproduzenten werden ausgeschieden. Die Beschäftigung ist gefährdet, wenn keine staatlichen Ausgleichsmaßnahmen getroffen werden.

Die Ausgleichsmaßnahme könnte in der Form staatlicher Verschuldung bestehen, Zinssenkungen werden die Unternehmer wegen der schlechten Ertragslage nicht mehr zu Investitionen bewegen können.

Den Vermögenszuwächsen der Arbeitnehmer steht also eine staatliche Verschuldung gegenüber; das Arbeitnehmervermögen kann nur dann erhalten bleiben, wenn der Staat Schuldendeckung bei den Arbeitgebern sucht durch eine steuerliche Belastung dieser Haushalte, sofern wir nicht annehmen, daß die Arbeitnehmerhaushalte bei Anhebung der Steuersätze ihren Realkonsum zugunsten der gebildeten Vermögen einschränken.

Die Ausgleichsmaßnahmen des Staates zur Abwendung der Bedrohung der Vollbeschäftigung könnte ferner in der Form einer Steuerentlastung der Arbeitnehmerhaushalte bestehen, so daß eine vermehrte monetäre Nachfrage nach Gütern durch diese Haushalte vorliegt. In diesem Fall wäre durch die erhöhte Produktivität ein erhöhter Lebendstandard der Arbeitnehmer bewirkt. Allerdings stände dem erhöhten Lebensstandard und der Vermögensbildung der Arbeitnehmer wieder eine staatliche Verschuldung gegenüber, da eine Verminderung der staatlichen Ausgaben wegen der zu erhaltenden Vollbeschäftigung unerwünscht ist.

Der Staat muß, um die in Arbeitnehmerhand gebildeten Vermögen zu erhalten, die anderen Haushalte entsprechend belasten.

Diese globale Betrachtungsweise führt unter Berücksichtigung unserer Hypothese zu folgendem Ergebnis:

Sofern keine Produktivitätssteigerung durch die Einführung der Trustpläne bewirkt wird, sind die Pläne kreislauftheoretisch unbedenklich. Der Trustplan bewirkt dann nur eine besondere Verteilung des neugebildeten Vermögens.

Sofern durch den Trustplan eine Produktivitätserhöhung ausgelöst wird, können unerwünschte Folgen der Unterkonsumtion eintreten, die ein staatliches Eingreifen in der Form von Verschuldung notwendig machen. Sofern die in Arbeitnehmerhand gebildeten Vermögen erhalten bleiben sollen, muß der Staat Schuldendeckung bei den Arbeitgeberhaushalten suchen.

Das Ergebnis erscheint zunächst unbefriedigend.

b) Untersuchen wir jedoch die Hypothese. Wir nahmen an, daß "alle Unternehmen" auf "einen Schlag" Trustpläne einführen: der Effekt wäre
aa) bei gleichbleibender Produktivität: eine Umverteilung von Unternehmergewinnen auf Arbeitseinkommen,
bb) bei einer durch die Planführung bewirkten Steigerung der Produktivität: eine Störung des Beschäftigungsgleichgewichtes.
Der Fall aa) ist praktisch möglich; es wird z.B. ein Gesetz der zwangsweisen Einführung von Trustplänen wirksam beschlossen. In einem solchen Fall ist jedoch eine ad hoc Produktivitätssteigerung nicht zu erwarten, da eine partnerschaftliche Betriebsverfassung, die auf einer geistig fundierten Verhaltensweise beruht, nicht durch Gesetz erzwungen werden kann.

Es bedarf, um die produktivsteigernde Kraft der Trustpläne zur Entfaltung zu bringen, eines "partnerschaftlichen Verhaltens", [1] welches nicht auf "einen Schlag" in "allen Unternehmungen" herbeigeführt werden kann. Diese Voraussetzung einer Produktivitätssteigerung ist nur in mühevoller Arbeit schrittweise zu erreichen. Die partnerschaftliche Betriebsverfassung mit dem Merkmal starker vertrauensvoller Kooperation und erhöhter Effizienz der Arbeit wird, wenn sie gewollt wird, in der Unternehmung langsam wachsen, jedoch nicht durch Verkündigung ihre Gestalt finden. Diese Tatsache zerstört die Modellannahme für den Fall bb), welcher die Bedrohung des Beschäftigungsgleichgewichts durch produktivitätssteigernde Trustpläne aufzeigte.

Wir müssen daher die Annahme einer stationären Wirtschaft auflösen zugunsten der Betrachtung der Entwicklung im Zeitablauf.

---

1) "Partnerschaftliches Verhalten" im Sinne von Fischer, G., "Grundlagen und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft", Hilden 1964, S. 5 f.

Im Lichte einer wachsenden Wirtschaft erscheint das Problem produktivitätssteigernder partnerschaftlich fundierter Trustpläne jedoch anders als in dem Modell eines stationären Zustandes.

Die partnerschaftliche Betriebsverfassung ist der Wachstumskomponente "technischer Fortschritt" zuzuordnen, einem Sammelbegriff, in dem nach herrschender Meinung alles vereinigt wird, was das Wachstum beeinflußt, jedoch nicht mit Kapital oder Arbeit (quantitativ verstanden) identifiziert werden kann. [1] Durch die im Trustplan vorgesehene vermögenswirksame Verwendung der Gewinnbeteiligung erfährt die Wachstumsrate ferner durch die Erhöhung der Sparquote eine Anhebung. Sofern die Investitionsquote gleich der Sparquote ist, befindet sich die wachsende Wirtschaft auf dem Gleichgewichtspfad im Sinne der Wachstumstheoretiker (Harrod Domar Modell).

Es ist nicht die Aufgabe dieser Arbeit, die volkswirtschaftlichen Gesichtspunkte der Trustpläne in extenso zu behandeln, jedoch können wir festhalten, daß eine Gefährdung des volkswirtschaftlichen Gleichgewichtes durch den von uns beschriebenen Plan nicht vorliegt.

3. Grenzen der Vermögensbildung durch die Trustpläne

Die Trustpläne sind auf betrieblicher Ebene organisiert. Aus diesem Grunde bleiben von der Teilnahme an der Vermögensbildung durch die Trustpläne alle diejenigen ausgeschlossen,

a) die nicht das Glück haben, in ertragsstarken Betrieben zu arbeiten,
b) alle Beamten und Angestellten, die in staatlichen Betrieben, die nicht auf Gewinnerzielung abstellen, beschäftigt sind, und schließlich
c) die Rentner, die kein Vermögen bilden konnten.

---

1) Siehe: Bombach, Riese, Raabe, Giersch, Senf, Henschel, "Wachstum und Konjunktur", Darmstadt und Opladen 1960, S. 51 ff.

Eine große Masse der unselbständig Arbeitenden bleibt also ausgeschlossen. Sofern darauf bestanden wird (wie z.B. von Gleitze, Büttner oder Deist), daß durch einen Plan alle Unselbständigen die gleiche Chance der Vermögensbildung haben müßten, ist der hier behandelte Trustplan wegen seiner Beschränkung auf Unternehmen mit relativ hohen Gewinnen, unzulänglich.

2. Kapitel: Der Gedanke der Partnerschaft und der Erfolgsbeteiligung

I. Begriff der Partnerschaft und sein Verhältnis zur Erfolgsbeteiligung

1. Begriff der Partnerschaft

In einer Entschließung der"Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft" finden wir folgende Erklärung, die die breite Aufgabe, die die Partnerschaftsidee stellt, umreißt:

"Die volkswirtschaftliche und soziale Problematik der westdeutschen Unternehmen verlangt nach einer modernen Gemeinschaftsform im Betrieb, die an Stelle der zu Schlagworten erstarrten kapitalistischen und marxistischen Leitziele gesetzt werden kann. Diesen Zweck hat die betriebliche Partnerschaft, die ein auf Leistung aufbauendes Grundprinzip darstellt, mit dessen Realisierung die Freiheit, Selbstverantwortung und Menschenwürde jedes einzelnen Menschen fundiert werden, verbunden mit einer optimalen Erhöhung des Lebensstandards der gesamten Bevölkerung". 1)

Bezüglich der partnerschaftlich fundierten Neuordnung läßt sich Fischer wie folgt vernehmen:

"Die betriebliche Partnerschaft (...) will die Interessen der verschiedenen Mitarbeiter eines Betriebes untereinander und dann im Verhältnis zum Betrieb klären und ordnen, also aus bisher oft zu findenden gegensätzlichen Bestrebungen und Mißtrauensverhältnissen im Betrieb die Gemeinschaft aller formen, die im gleichen Betrieb zusammenwirken, um die gemeinsame Betriebsleistung zu schaffen". 2)

Einen Aufschluß nicht nur über das Ziel, sondern auch über den Inhalt der Partnerschaft gibt folgende Mitteilung der AGP, die den Begriff Partnerschaft klar formuliert:

"Partnerschaft ist jede innerbetrieblich festgelegte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern, bei der außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen, der Mitwirkung und der Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung der Belegschaft am Betriebsergebnis vertraglich vereinbart ist". 3)

---

1) AGP-Mitteilungen Nr. 11, 1.Mai 1954, S. 1.
2) Fischer, G., "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955, S. 7.
3) AGP-Mitteilungen Nr. 1, 1.Juli 1953, S. 1; die gleiche Definition finden wir bei Bruno Herrmann, "Stand der betrieblichen Partnerschaft, ihre Möglichkeiten und Grenzen", München 1955, S. 5.

Die Tatbestandsmerkmale der Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Mitverantwortung macht die Partnerschaft auch zu einem betriebssoziologischen Phänomen.

Die Aufzählung der Tatbestandsmerkmale birgt jedoch die Gefahr der Annahme, daß eine partnerschaftliche Betriebsordnung erreicht sei, sofern nur die Tatbestandsmerkmale erfüllt seien. Dieses wird nicht der Fall sein; denn durch die Partnerschaft soll "eine neue Ordnung innerhalb der Arbeitswelt eingeleitet werden" [1] und nicht nur ein bloßes Organisationsschema. Die Wirklichkeit sei durch die Tatsache gekennzeichnet, daß "der wirtschaftliche Fortschritt erkauft und bezahlt ist mit einer Verkümmerung der menschlichen Werte" [2]. Die Ethik müsse daher zum regelnden Prinzip werden.

Völker definiert den Begriff der Partnerschaft daher auch nicht mit einer Reihe von Tatbestandsmerkmalen, sondern gibt einen Programmsatz für die zu gestaltende Betriebsverfassung: "Der Mitarbeiter im Betrieb muß die ihm gebührende Stellung als Mitmensch erhalten" [3] und: "Unter Partnerschaft verstehe ich (...) das fortgesetzte Bemühen um die Übereinstimmung in allen Betriebsangelegenheiten mit den Mitarbeitern und um deren geistig schöpferische Mitarbeit". [4]

Dieser von Völker geforderten "neuen Ethik" entspricht nach Hartman auch eine "neue Logik":

"... die alte Ausbeutung des Arbeiters als eines auf Bruchteilen von Sekunden ausgerechneten Leistungsapparates, der in minimale Leistungsfunktionen aufgeteilt und nach ihnen bezahlt wurde, verändert sich zu einer Partnerschaft von Mitarbeitern. Das Arbeitsverhältnis wird auf eine höhere Stufe gehoben. Der Arbeiter erscheint als Person, der am Erfolg des Gesamtbetriebes interessiert und beteiligt ist. Auf diese Weise entsteht ein "Kapitalismus" in der Breite, der, statt auf einige wenige monopolisiert, auf alle Partner im Produktionsprozeß ausgedehnt ist. Das ist dann ein neuer Kapitalismus in dem alle produktiv Tätigen Arbeits-Kapitalisten sind. Verglichen mit ihm ist der alte Kapitalismus der wenigen eine überholte Stufe. Ihr war das unbeschränkte Eigentum wesenhaft, während dieses jetzt in sozialer Verantwortung gebunden und verpflichtet ist. Der Arbeiter einerseits, statt das Kapital abzuschaf-

---

1) Völker, R., "Wesen und Ziel der betrieblichen Partnerschaft", Hilden 1958, S. 38.
2) Derselbe, ebenda, S. 9.
3) Derselbe, ebenda, S. 12.
4) Derselbe, "Partnerschaft im Baubetrieb", Hilden 1965, S.11; der gleiche Standpunkt wird von Fischer vertreten in "Grundlagen der Gestaltung der betr.Partnerschaft", Hilden 1964 u. "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955.

fen und die Expropriateure ihrer Individualität zu expropieren, gemäß dem marxistischen Schlachtruf, appropieren, erwerben sie ihre Individualität.
Statt die Negation ihrer Individualität zu negieren, bejahen sie die Bejahung der Menschlichkeit durch den Unternehmer. Aus der marxistischen "Negation der Negation", der Verneinung der Verneinung, wird somit die Affirmation der Affirmation, die Bejahung der Bejahung". 1)

Es handelt sich bei diesen Bemühungen um eine Neuordnung des Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnisses darum, die höchste Stufe in dem Clark'schen Modell der Organisation der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung zu erreichen.

Die erste Stufe im Clark'schen Modell 2) ist die der Konkurrenzbeziehung (Competition) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer: die Arbeitnehmer versuchen durch Entfaltung von Macht in gewerkschaftlichen Organisationen sich über immer höhere Lohnforderungen einen möglichst hohen Anteil an den geschöpften Werten zu sichern. Auf dieser Stufe der Organisation befindet sich noch heute in überwiegendem Maße das Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis sowohl in den USA wie auch in Deutschland.

Es ist jedoch zu wünschen, daß sich die geschöpften Werte nicht entsprechend den Machtpositionen, sondern vielmehr entsprechend den Gesichtspunkten der Gerechtigkeit verteilt werden.Dieses führt zur zweiten Stufe im Clark'schen Modell: Die Verteilung der geschöpften Werte wird einer Schiedsstelle (Arbitration) anvertraut, nachdem die Arbeitnehmer wie die Arbeitgeber des ewigen Kampfes müde sind. Ein judikatives System ersetzt das Machtsystem.

Auch diese Ordnung ist jedoch noch nicht ideal. Es gilt die Stufe der vollen Kooperation zu erreichen; denn

---

1) Hartman, R.S., a.a.O., S. 4.
2) Siehe: Clark, John Bates "Philosophy of Wealth", Boston 1886, Chapter X -the principles of cooperation- S. 174 ff.

"Cooperation aims to increase the margin from which the increment of gain is to be drawn. It makes industry more productive; it gives to the employer somewhat more, and to the laborer much more than they now receive. Its morale advantage over the present system is greater than its material one, since it settles questions of division in a manner so obviously just as to hold all conflicting claims in abeyance. It destroys the material out of which contests are made". 1)

Der Weg zur Herbeiführung der vollen Kooperation führt über die Vorstufe (dritte Stufe im Clark'schen Modell) der partialen Kooperation (partial cooperation): Arbeitnehmer und Arbeitgeber bemühen sich in partnerschaftlicher Zusammenarbeit um eine Erhöhung der Gewinne; an den gemeinsam erwirtschafteten Gewinnen werden die Arbeitnehmer in einen Gewinnbeteiligungsplan, der eine Barausschüttung der Arbeitnehmeranteile vorsieht, beteiligt. Dieses ist der Anfang einer im Vergleich zur ersten und zweiten Stufe des Modells effizienteren Industrieorganisation.

"The workman does not, by this plan, own capital and receive interest; but he uses it, and receives a share of the net profits. He is not a capitalist, but he is an 'entrepreneur', or an employer; and the benefit derived from this system, consits in the fact that he performs his part of the directive function exceedingly well. All the workman with their employers constitute, collectively, an exceptionally good 'entrepreneur' ". 2)

Die vierte Stufe der "vollen Kooperation" (full cooperation) ist erreicht, wenn die Gewinnbeteiligungen der Arbeitnehmer zur Bildung eines Kapitalstocks in Arbeitnehmerhand verwendet

---

1) Siehe: Clark, John Bates, "Philosophy of Wealth", Boston 1886, Chapter X - the principles of cooperation - S.179/180 Übersetzung des Zitats: "Kooperation vermag die Spanne, aus der sich der Gewinn ergibt, zu erhöhen. Sie erhöht die Produktivität; sie gibt den Arbeitgebern bis zu einem gewißen Grad und den Arbeitnehmern sehr viel mehr. Doch der moralische Vorteil gegenüber dem jetzigen System überwiegt noch den rein materiellen, denn die Kooperation löst die Frage der Verteilung in so offensichtlich gerechter Weise, daß Konflikten vorgebeugt wird. Sie zerstört die Tatbestände, aus denen sich Konflikte ergeben".

2) Ebenda, S. 184: Übersetzung des Zitats:"In diesem Plan besitzt der Arbeitnehmer weder Kapital (Produktionsmittel) noch erhält er einen Zins; aber er benutzt die Produktionsmittel und er erhalt einen Gewinnanteil. Er ist nicht Kapitalist, aber er ist ein "Entrepreneur" oder "Unternehmer" und der Vorteil dieses Systems besteht in der Tatsache, daß er seinen Anteil an der dispositiven Funktion sehr gut erfüllt. Alle Arbeitnehmer bilden mit ihrem Arbeitgeber gemeinsam einen außerordentlich guten "Entrepreneur"".

werden; die Gewinnanteile der Arbeitnehmer werden nicht mehr bar ausgeschüttet und nicht mehr konsumtiv verwendet, sondern investiert. Neben dem Arbeitslohn erhält der Arbeitnehmer nun eine Kapitalrente.
"full cooperation makes him (the employee) both an employer and a capitalist". 1)

In der dritten Stufe des Modells von J.B.Clark verhält sich der Arbeitnehmer im Sinne eines Unternehmers (employer); in der höchsten Stufe des Modells ist der Arbeitnehmer darüber hinaus Kapitalist. Im Idealfall der vierten Stufe des Modells wäre die klassenlose kapitalistische Gesellschaftsordnung erreicht, sofern wir mit Marx die Gesellschaft in Klassen entsprechend der Eigentumsverhältnisse einteilen.

2. Das Verhältnis der Partnerschaft zur Erfolgsbeteiligung

Wir nehmen folgende terminologischen Abgrenzungen vor: 2)

Der Begriff Erfolgsbeteiligung bezeichnet die Beteiligung der Belegschaft am materiellen Erfolg der Unternehmung; Maßgrößen für diesen Erfolg können sein:

a) Leistungsgrößen wie Umsatz, Kostenersparnisse, Produktivitätssteigerungen, die zu Leistungsbeteiligungen führen,

b) Nettoertragsgrößen, die aus der Bilanz errechnet werden; die Bruttoerträge plus/minus Bestandsveränderungen werden um die aufwandgleichen Kosten gekürzt. Wesensverschiedene (außergewöhnliche, betriebsfremde) Aufwendungen und verrechnungsmäßig verschiedene (Vorwegabschreibungen, Nachholung bilanzieller Abschreibungen) werden also herausgerechnet. Diese Form der Erfolgsbeteiligung führt zu der Netto-Ertragsbeteiligung.

---

1) Siehe: Clark, John Bates, "Philosophy of Wealth", Boston 1886, Chapter X - the principles of cooperation - S. 197; Übersetzung des Zitats: "Die Stufe der "vollen Kooperation" macht den Arbeitnehmer zu einem Kapitalisten und Unternehmer".

2) In teilweiser Anlehnung an Fischer, G., "Grundlagen der betrieblichen Partnerschaft", Hilden 1964, S. 29-35; derselbe, "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955, S. 90-105.

c) Gewinngrößen; es wird vom bilanziell festgestellten Gewinn ausgegangen und dieser wird an die Faktoren Arbeit und Kapital gem. einem Schlüssel, mit dem wir uns im 5. Kapitel 3 "Der Verteilungsschlüssel" noch ausführlich beschäftigen werden, verteilt. Diese Form der Erfolgsbeteiligung führt zu der Gewinnbeteiligung.

d) Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer; Die Arbeitnehmer haben einen Anteil an dem Kapital der Unternehmung, der sie zu einem Anteil an dem Gewinn der Unternehmung berechtigt. Dieses ist die kapitalmäßige Gewinnbeteiligung

Zum Verhältnis der Partnerschaft zur Erfolgsbeteiligung können wir mit G. Fischer sagen:

"Wohl gehört zum Wesen der Partnerschaft auch irgendeine Form der Erfolgsbeteiligung. Mit solch rein materiellen Vorgängen kann aber das Wesen der Partnerschaft nicht geschaffen und erklärt werden ..." 1)

In gleicher Weise bewertet Bruno Herrman das Verhältnis von Partnerschaft zur Erfolgsbeteiligung, wenn er schreibt:

"... daß die materielle Erfolgsbeteiligung der Belegschaft weder das ursprüngliche noch das tragende Strukturelement der betrieblichen Partnerschaft ist (...). Partnerschaft ist begründet auf ein betriebspsychologisches Verhalten". 2)

Enger verknüpft entsprechend dem amerikanischen Standpunkt R.S. Hartman den Begriff Erfolgsbeteiligung (Gewinnbeteiligung) und Partnerschaft.

"Die Gewinnbeteiligung ist nichts als das materielle Gegenstück des Partnerschaftsgeistes und der Partnerschaftgeist seinerseits ist nichts als die ideelle Rechtfertigung der Gewinnbeteiligung". 3)

Die ideelle Seite der Partnerschaft und der Gewinnbeteiligung ist in der modernen amerikanischen Literatur meist nicht so beachtet worden wie in Deutschland; in den USA wird der Gedanke der Partnerschaft und der Gewinnbeteiligung heute

---

1) Fischer, G. in "Mensch und Arbeit", Nr.54, S. 2.
2) Herrmann,B., a.a.O., S. 18.
3) Hartman, R.S., a.a.O., S. 54.

überwiegend unter dem Aspekt des Anreizes zur erhöhten Effizienz der Arbeit und als Instrument der "industrial relations" diskutiert. So gibt z.B. J.B.Meier im Profit Sharing Manual als Grund für die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes an:

"Profit Sharing is good buisiness (...) the practical results of a good profit sharing plan demonstrate that profit sharing is a sound buisiness operation, not an idealisic theory". 1)

Jehring definiert "Profit Sharing" sogar wie folgt:

"Profit Sharing is any method of raising output and lowering costs through human cooperation which is brought about though human participation of the employee (in addition to regular wage) in the total results of the enterprise as mesured by profits". 2)

Eine partnerschaftlich fundierte Gewinnbeteiligung wird heute in den USA in den seltensten Fällen eingeführt, weil ein prinzipenbestimmtes Denken sie verlangt, sondern meistens, weil man sich von der Gewinnbeteiligung besondere betriebswirtschaftliche Erfolge im Sinne der Definition von J.J. Jehring, wie z.B. Kostensenkungen durch Leistungssteigerungen, Verminderung der Fluktuation etc. verspricht. Da die gewünschten Erfolge jedoch nur zu erwarten sind, wenn man - wie die Erfahrungen zeigten - die Gewinnbeteiligung im Geiste der Partnerschaft realisiert, bemüht man sich um das partnerschaftliche Gedankengut. Der Gedankengang ist etwa folgender: die erwartete Leistungssteigerung ist nicht nur durch finanzielle Anreize zu erreichen; die intellektuelle Seite des Arbeitsvollzuges ist zu berücksichtigen. Der Arbeiter soll nicht nur am Fortschritt beteiligt, er soll vielmehr angereizt werden,durch vermehrte Kooperation zum Fortschritt beizutragen.

---

1) Meier, J.B. (Hrsg.), "Council of Profit Sharing Industries" "Profit Sharing Manual", Chicago, Ill. 1957, S. 22; Übersetzung des Zitats: "Gewinnbeteiligung ist gute Geschäftspolitik (...) Die praktischen Ergebnisse eines guten Beteiligungsplanes zeigen, daß die Beteiligung eine wirtschaftlich gute Entscheidung bedeutet und nicht eine idealistische Theorie".

2) Jehring, J.J.: "Increased Incentive through Profit Sharing", Evanston 196o, S. 2. Übersetzung des Zitats: "Gewinnbeteiligung ist jede Methode durch zwischenmenschliche Kooperation den Output zu erhöhen und die Kosten zu senken, wobei die Kooperation durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer an dem Gesamtergebnis (über den regulären Lohn hinaus) des Unternehmens, wie es sich aus dem festgestellten Gewinn ergibt, bewirkt wird".

Statt der passiven Einstellung muß eine aktive hergestellt werden.

"Profit Sharing is not a static concept - a redisstribution of existing profits, but a rather dynamic concept - a creation of "efficiency earnings" (extra profit) in which all can share. Profit sharing is an extra reward for addited activity over and above the regular line and duty". 1)

Durch die Indentifizierung der Arbeitnehmer mit ihrem Betrieb, durch eigenes Nachdenken, Erhöhung der Vorschlagfreudigkeit, Realisierung der "human assets" soll die Effizienz der Arbeit steigen; denn der Arbeitnehmer verfügt

1. über eine "functional activity", die Aktivität, die der Arbeitsplatz gerade verlangt, und
2. über eine "free, creative, cooperative, innoventional activity", die ein besonderer Beitrag des Arbeiters zum Betriebsergebnis sein und die durch den Plan angeregt werden soll. 2)

Der Plan allein jedoch wird unseres Erachtens dieses erwünschte Maß an Kooperation nicht auslösen können; er muß vielmehr als ein Teil in der umfassenden partnerschaftlichen Konzeption gesehen werden.

Da in den USA der hauptsächliche Inhalt der Partnerschaft - wobei wir die Fragwürdigkeit der Anwendung dieses Begriffes auf die amerikanische Wirklichkeit schon grundsätzlich hervorheben müssen -in einer Gewinnbeteiligung gesehen wird, erfolgt in der amerikanischen Literatur keine klare Abgrenzung der beiden Begriffe.

Man machte die Erfahrung, daß der gewünschte Erfolg der Besserung der "human and industrial relation" durch die bloße Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes nicht eintrat und so begann man, unter dem Begriff "Profit Sharing"

---

1) Metzger, B.L., PSRF,"Profit Sharing in Perspective", Evanston 1964, S. 10; Übersetzung des Zitats: "Profit Sharing ist keine statische Konzeption, keine Redistribution bestehender Gewinne, sondern eine dynamische Konzeption, eine Schaffung von "Effizienz Einkommen" (Extra Profits), an der alle beteiligt sind. Profit Sharing ist eine besondere Belohnung für Aktivitäten über die regulären Anforderungen hinaus".

2) Vgl. Metzger, B.L., a.a.O., S. 11

Tatbestandsmerkmale zu subsummieren, die wir dem Begriff Partnerschaft zuordnen werden. Wenn Metzger schreibt: "Profit Sharing is (...) much more than mere "money sharing" - it means "sharing in the caring" in buisiness ..." 1) so zeigt das, daß der amerikanische Begriff "Profit Sharing" begrifflich sehr viel umfassender ist als unser Begriff Erfolgsbeteiligung. 2) Obgleich jedoch der Begriff "Profit Sharing" in diesem Sinne erweitert wurde, wird - wenngleich mit gewissen Einschränkungen - in der amerikanischen Literatur an der grundsätzlichen Ansicht festgehalten, daß durch eine Gewinnbeteiligung ein partnerschaftliches Verhalten ausgelöst und dadurch eine Leistungssteigerung bewirkt werden kann. Dieser Ansicht müssen wir widersprechen: es hieße die Wirkkraft des Gewinnbeteiligungssystems zu überschätzen, wenn man eine Wirkung in Richtung der partnerschaftlichen Betriebsordnung und eine Leistungssteigerung durch erhöhte Kooperation durch ein Gewinnbeteiligungssystem per se annimmt. Erfahrungen stützen unsere Absicht; so führe z.B. American Motors 1961 als erster Großbetrieb in der Automobilindustrie einen Gewinnbeteiligungsplan, der Progress Sharing genannt wurde und eine Trustabsprache beinhaltete, ein. Man erwartete, daß sich dadurch Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen bessern und durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit Leistungssteigerungen bewirkt würden etc.Die Enttäuschung war jedoch groß,als sich die Erwartungen nicht erfüllten. Die per se Wirkkraft des Beteiligungsplanes war überschätzt worden. 3)

---

1) Metzger, B.L., a.a.O., S. 10.
2) Siehe hierzu auch die Begriffsbestimmungen zu "Profit Sharing" von Knowlton, P.A., "Profit Sharing Patterns", Evanston 1954, die die Vieldeutigkeiten des Begriffes zeigen; auch Meier, J.B., a.a.O., S. 21.
3) Siehe im einzelnen zu dem "A.M. Progress Sharing Plan": Helburn, I.B., "Progress Sharing at American Motors" Center for Productivity Motivation, Madison 1964.

II. Einzelaspekte der Gewinnbeteiligung

1. Einteilung der amerikanischen Gewinnbeteiligungssysteme

Dieser Arbeit wird der "Profit Sharing" Begriff, wie ihn der Council of Profit Sharing Industries faßte, zugrundegelegt:

"Profit sharing is any procedure under which an employer pays or makes available to all regular employees subject to resonable elegebility rules, in addition to prevailing rates of pay, special current or deferred sums based on the profit of the buisiness". 1)

Diese Definition entspricht heute der herrschenden Meinung in der amerikanischen Literatur. 2)

Die wichtigsten Merkmale eines "Profit-Sharing"Planes sind:

1. Die Zuwendungen an die Arbeitnehmer sind gewinnabhängig.
2. Sämtliche Arbeitnehmer sind grundsätzlich am Gewinn teilnahmeberechtigt, wobei das Vorliegen gewisser Bedingungen, soweit diese nicht diskriminierend sind, zur Voraussetzung der Teilnahmeberechtigung gemacht werden kann. Pläne, die nur das Management an dem Gewinn beteiligen, gelten nicht als partnerschaftliche Gewinnbeteiligungspläne.

"... Partnership, which needs to be developed in american industry is that between management and labor. Managerial profit sharing has no contribution to this development". 3)

3. Es muß ein schriftlicher Vertrag vorliegen, der die Teilnahmeberechtigung der Arbeitnehmer am Gewinn, die Berechtigungsmodalitäten, den Anteil am Gewinn und die personelle Verteilung regelt.
4. Der Plan muß den Arbeitnehmern bekannt gemacht worden sein.

---

1) Meier, J.B., a.a.O., S. 14; Übersetzung des Zitats: "Profit Sharing wird jedes Verfahren genannt, bei welchem der Arbeitgeber allen regulären Arbeitnehmern, wobei diese angemessenen Teilnahmevoraussetzungen unterworfen sein können, über den üblichen Lohn hinaus Geldmittel auszahlt oder die Verfügungsmacht über Geldmittel einräumt, welche sich nach dem Gewinn der Unternehmung bestimmen".

2) Vgl.: Metzger, B., a.a.O., S. 1; Knowlton, P.A., a.a.O., S. VI; Jehring, J.J., a.a.O., S. 2.

3) Thompson, K.M.,"Profit Sharing - Democratic Capitalism in American Industry", New York 1949, S.14; Übersetzung des Zitats:"... die Partnerschaft, die in der amerikanischen Industrie entwickelt werden muß, ist die zwischen Manage-

(Fortsetzung s.S. - 44 -)

5. Die Art der Ausschüttung des Geldes muß festgelegt sein.
6. Eine Gewinnbeteiligung liegt erst vor, wenn ein anforderungs- und leistungsgerechter Lohn gezahlt ist. "Eine Verbindung von Lohn und Gewinnbeteiligung dadurch, daß man etwa geringen Lohn zahlt, weil man Gewinnbeteiligung eingeführt hat, wird als sicherstes Mittel angesehen, den Gewinnbeteiligungs- und Partnerschaftsplan von Grund auf zu zerstören". [1)]

Die Einteilung der Gewinnbeteiligungspläne in den USA erfolgt meistens unter dem Gesichtspunkt der Ausschüttungsmodalitäten. Danach gliedern sich die Pläne in:

1. "Cash" oder "Nontrusteed" Pläne
2. "Trusteed" oder "Deferred" Pläne
3. "Combined (Combination)" Pläne, in denen Cash und Deferred Elemente in einem festen Verhältnis vereinigt sind, z.B. 50 % der Gewinnbeteiligung in Cash, 50 % Deffered.
4. "Cash-Deferred-Option" Pläne, die erst vor wenigen Jahren entwickelt wurden und bei denen der Arbeitnehmer verfügen kann, ob sein Anteil oder ein Bruchteil seines Anteils bar ausgeschüttet oder zur Vermögensbildung an einen Trustfonds überwiesen werden soll.

Bei den "Cash" Plänen findet die Auszahlung sofort nach Feststellung des Gewinnes in bar statt.

Merkmal der "Deferred" Pläne ist die aufgeschobene Auszahlung. Streng genommen müßte zwischen "Deferred" und "Trusteed" Plänen noch eine Unterscheidung getroffen werden: bei den "Deferred" Plänen liegt nur eine aufgeschobene Auszahlung vor

---

Fortsetzung der Fußnote von S. 43:
ment und der breiten Arbeitnehmerschaft. Profit Sharing, durch welches nur das Management beteiligt wird, bedeutet keinen Beitrag (zur Förderung) dieser Entwicklung".

1) Hartman, R.S., a.a.O., S. 48.

unberücksichtigt des Vorhandenseins oder Nichtvorhandenseins einer Treuhandabsprache.

Die "Trusteed" Pläne schließen außer der aufgeschobenen Auszahlung auch noch das Vorliegen einer Treuhandabsprache ein, d.h. die Gewinnanteile werden an einen Fonds überwiesen und dort durch einen Treuhänder verwaltet und angelegt. Bei Vorliegen der im Plan festgelegten Tatbestände, die zur Entnahme berechtigen, werden die Beträge durch den Treuhänder ausgeschüttet.

Da die "Deferred" Pläne in überwiegendem Maße gleichzeitig "Trusteed" Pläne sind, werden die Begriffe in der amerikanischen Literatur meist synonym gebraucht. Im folgenden werden wir nur von Trustplänen sprechen.
Bei den Trust-Plänen wird wieder unterschieden in

a) "Contributory plans" und
b)"Noncontributory plans".

Bei den "contributory plans" zahlen sowohl Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber in den Fonds ein; bei den "contributory plans" liegt also eine Eigenleistung des Arbeitnehmers zur Vermögensbildung vor. Die "contributory plans" können wiederum sein:

aa) "Compulsory plans", d.h. die Eigenleistung des Arbeitnehmers ist eine zwingende Voraussetzung für die Teilnahme an der Gewinnbeteiligung und
bb) "Voluntary plans", d.h. eine Eigenleistung des Arbeitnehmers ist zwar möglich, aber nicht Voraussetzung für die Teilnahme an der Gewinnbeteiligung.

Bezüglich der Bewertung von Cash und Trust Plänen kommt der U.S.Senatsbericht zu folgendem Ergebnis:

"Those of the second sort of thought (Trust) have, we believe, much the stronger foundations of logic, psychology and human experiances to support their contentions. The plan of accumulation prevents the profit sharing beeing confused with wages, creates security for old age, establishes a lasting partner-relationship, stimulates and sustaines an ambition for greater accumulation, which in turn instills a deeper profit urge, and above all protects the worker against his own inability to save

invest and protect his extra compensation funds". [1]

2. Der Trustplan im System der betrieblichen Partnerschaft

Wir stellten fest, daß mit der rein materiellen Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung das Wesen der betrieblichen Partnerschaft nicht erklärt und geschaffen werden kann. Es bedarf vielmehr zur Erreichung einer partnerschaftlichen Betriebsorganisation neben der Einführung einer Gewinnbeteiligung der Herbeiführung folgender Tatbestände:

a) Vertrauen zwischen den Sozialpartnern,
b) gute Human und Industrial Relations im Geiste der Partnerschaft,
c) ausreichende Information der Arbeitnehmer über die Unternehmung und der Arbeitgeber über Arbeitnehmerangelegenheiten,
d) eine Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

a) Vertrauen und Verantwortung

Grundvoraussetzung für die Erreichung einer betrieblichen Partnerschaft ist das Vorliegen von gegenseitigem Vertrauen der Partner.

"Vertrauen ist schlechthin die Grundvoraussetzung für den Erfolg jeder betriebspolitischen und im besonderen jeder sozialpolitischen Maßnahme (...) Vertrauen ist vor allem die unentbehrliche Voraussetzung für eine betriebliche Partnerschaft". 2)

Vertrauen kann jedoch nicht organisiert werden, da es einer irrationalen Schicht entwächst; aber es muß geschaffen werden indem man in einem besonderen Geiste organisiert.

---

1) United States Senate, Subcommittee of the Committee on Finance, Rep. No.610, S.Res.215 (75 Congress) "Survey of Experiance in Profit Sharing and Possibilities of Incentive Taxation", Washington, June 19, 1939, S.87; Übersetzung des Zitats: "Wir glauben, daß jene Pläne der zweiten Denkart (Trustpläne) in logischer, psychologischer Hinsicht als auch im Hinblick auf die menschlichen Erfahrungen eine stärkere Fundierung zur Stützung inrer Ziele haben.Der Plan der Akkumulation verhindert, daß Profit Sharing mit Lohnzahlungen verwechselt wird, er schafft eine Alterssicherung, bewirkt eine Partnerschaftsbeziehung, stimuliert und stützt den Wunsch nach weiterer Akkumulation, welcher wiederum ein tieferes Gewinninteresse herbeiführt und vor allem schützt der Plan den Arbeitnehmer vor seiner eigenen Unfähigkeit zu sparen,zu investieren und seine Extravergü-
(Fortsetzung der Fußnoten s.S. 47)

Diesen Geist nennt Fischer "humanistischen Dualismus".

Es "... wird die betriebliche Partnerschaft nur im Geiste des humanistischen Dualismus von einem dauerhaften Erfolg begleitet sein. Das Verhältnis zwischen dem einzelnen personenhaften Menschen und seiner ihn umgebenden und schützenden Gemeinschaft muß von der gegenseitigen Achtung vor der bei allen gleichen Menschenwürde getragen sein. Dann wird sich sehr rasch das notwendige Vertrauen aller zueinander und im Verhältnis zur Gemeinschaft ergeben". 1)

Diese geistige Grundlage der Partnerschaft muß in den organisatorischen Maßnahmen seine Realisierung finden. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit beinhaltet die Bereitschaft persönliche Verantwortung nach dem Grundsatz der Subsidiarität zu delegieren und die Bereitschaft dessen, an den delegiert wird, diese Verantwortung auch zu übernehmen.

b) Human Relations

"Human Relations" ist ein schwer übersetzbarer anglo-amerikanischer Begriff, der die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen beinhaltet. Durch die "Human Relations" sollen die Mitarbeiter zum gleichwertigen Mitglied einer spontanen kooperativen Gemeinschaft in der Unternehmung gemacht werden, wobei jeder Mitarbeiter als gleichwertige Persönlichkeit in seiner jeweiligen Funktion geachtet werden soll; dieses ist zunächst ein soziologisches Phänomen.

Der betriebswirtschaftlich interessante Aspekt der Human Relations Lehre ist, daß durch die positive Arbeitseinstellung, die durch die gute Human Relations bewirkt werden kann, Produktivitätsreserven mobilisiert werden. Der experi-

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von S. 46:
tungen zu bewahren".

2) Frey, G., "Die besondere Problematik der betriebsorganisatorischen Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft", Diss. München 1955, S. 49/5o.

Fußnoten von S. 47:

1) Fischer, G., "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955, S. 19.

mentelle Nachweis, daß die höhere Leistung nicht nur von den äußeren Produktionsumständen sondern auch von dem Leistungswillen und den Impulsen der Arbeitnehmer abhängig ist, gelang E. Mayo und F.J. Roethlisberger in ihren richtungsweisenden Untersuchungen in einem Zweigwerk von Western Electric in Hawthorne (Illinois). Neuere Untersuchungen kamen zu dem gleichen Ergebnis. [1]

Es ist zu prüfen, in welchem Verhältnis die Trustpläne zu den Human Relations stehen.

Thompson berichtet: "Progressive managements believe,that profit sharing can make a genuine contribution to harmonious industrial relations. By providing a share of profits for employees, management creates a bond of common interest in the success of the enterprise". 2)

Durch Gewinnbeteiligung könne eine große erzieherische Aufgabe erfüllt werden, das Interesse, das Verständnis und die Loyalität der Arbeitnehmer könne gesteigert werden.

Den gleichen Zusammenhang finden wir bei Metzger beschrieben:

"Many Profit Sharing executives feel that profit sharing satisfies a deficiency in modern corporations by restoring to individual employees the traditional vital element of personal insolvement in the fortunes of the enterprise". 3)

Wir stoßen hier wieder auf die in den Vereinigten Staaten häufig zu findende und von uns nicht geteilte Ansicht von der konfliktmildernden, partnerschaftliches Verhalten auslösenden Wirkkraft der Erfolgsbeteiligungen.

---

1) Likert, R., "News Patterns of Management", New York 1961.
2) Thompson, K.M., a.a.O., S. 65. Übersetzung des Zitats: "Fortschrittliche Manager glauben, daß Profit Sharing einen echten Beitrag zu harmonischen Industrial Relations leisten kann. Durch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn schafft das Management ein Band gemeinsamen Interesses an dem Erfolg der Unternehmung".
3) Metzger, B.L., a.a.O. (1964ed.) S. 13. Übersetzung des Zitats: "Viele leitende Angestellte in Gewinnbeteiligungsbetrieben glauben, daß Profit Sharing einen Mangel der modernen Gesellschaften aufhebt, indem bei individuellen Arbeitnehmer das alte kräftige Moment persönlichen Interesses an dem Schicksal der Unternehmung wiederhergestellt wird".

Wir müssen sehr in Frage stellen, ob die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes in einer Unternehmung mit schlechten zwischenmenschlichen Beziehungen und schlechten Betriebsklima zu einer Verbesserung der Human Relations führen wird. Diese gilt ganz besonders für den Trustplan, der wegen seiner Kompliziertheit ein Maß an Verständnis und Vertrauen verlangt, welches nur vorhanden sein wird, wenn die Human Relations im Betrieb gut sind.

Gute Human Relations im Geiste der betrieblichen Partnerschaft werden von uns als Grundvoraussetzung für die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes angesehen.

"Wenn das menschliche Verhalten im Sinne der betrieblichen Partnerschaft geordnet ist, dann ist damit gleichzeitig auch der Organisationsgrundsatz der Human Relations (...) erreicht. Als Folge der sich daraus ergebenden Leistungssteigerungen ergibt sich die im partnerschaftlichen Verhalten notwendige Überlegung, an dieser gesteigerten Gesamtleistung des Betriebes auch all diejenigen finanziell zu beteiligen, die dies im Betrieb ermöglicht haben". 1)

c) Information

Zur Erreichung einer spontanen Mitarbeit und Interessesteigerung der Arbeitnehmer durch die betriebliche Partnerschaft ist Information zwingende Voraussetzung; denn sie bedeutet Mitwissen und dieses ist erforderlich für das erwünschte produktivitätssteigernde Mitdenken.

Es besteht folgender Zusammenhang: die Produktivität steigt, wenn die interpersonalen Beziehungen zwischen den Arbeitenden gut sind und Loyalität und Solidarität in den arbeitenden Gruppen besteht. 2) Zur Herstellung eines solchen Zustandes ist es erforderlich, daß die Arbeitnehmer über die Unternehmung informiert werden und die Arbeitgeber sich über

---

1) Fischer, G., "Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft", Hilden 1964, S. 10/11.
2) Siehe Erhebungen Likerts: Likert, R., "New Patterns of Management", New York 1961, S. 34 ff.

die Arbeitnehmerprobleme informieren; es handelt sich also um ein gegenseitiges Austauschen von Wissen, nicht nur um ein einseitiges Bekanntmachen von Sachverhalten und Tatbeständen.

Das Verhältnis von Trustplänen zur Informationsaufgabe kann mit Thompson wie folgt beschrieben werden:

"The sucessful sharing of profits is mere than a mechanical procedure. Unaccompanied by an sharing of information and efforts to achive active labor participation, profit sharing can not provide a means to harmonious labor relations". 1)

Informationsinhalt, Informationswege und Instrumente werden wir im 8. Kapitel untersuchen.

d) Mitwirkung und Mitbestimmung

In Deutschland wird die Mitbestimmung als ein wesentliches Merkmal der betrieblichen Partnerschaft angesehen. Es handelt sich hierbei um die Herbeiführung eines Einflusses der Arbeitnehmer auf den disponierenden Faktor, der planend, gestaltend und steuernd in der Unternehmung wirkt und durch den die Elementarfaktoren kombiniert werden.

"Im Grunde handelt es sich bei diesem disponierenden Faktor um eine "intensive" Größe, die sich in kein rationales Schema einfangen läßt. Intensive Größe deshalb, weil dieser vierte Faktor vor allem den Träger jener Impulse bildet ... die, wenn sie stark sind, auch unter ungünstigen Bedingungen zu betrieblichen Erfolgen führen". 2)

Dieser vierte Faktor bedeutet jedoch wirtschaftliche Macht.

"Durch diese Machtposition gerät jeder, dessen Schicksal mit dem Betrieb verbunden ist, und der nicht an dem vierten Faktor mitbestimmen kann, in starke Abhängigkeit. Eine solche Abhän-

---

1) Thompson, K.M., a.a.O., S. 109. Übersetzung des Zitats: "Eine erfolgreiche Gewinnbeteiligung ist mehr als ein rein mechanischer Verteilungsvorgang. Ohne eine Beteiligung an der Information und den Anstrengungen, eine aktive Arbeitnehmermitwirkung zu erreichen, kann eine Gewinnbeteiligung keinen Beitrag zu harmonischen Arbeitsbeziehungen leisten".

2) Gutenberg, E., "Betriebswirtschaftslehre", Bd. 1, Göttingen, Berlin 1963, S. 6.

gigkeit ist mit dem partnerschaftlichen Prinzip der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit nicht zu vereinbaren. Deshalb ist der Gesamtheit der Betriebsangehörigen im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft ein Mitbestimmungsrecht an dem vierten Faktor einzuräumen. Erst wenn die betriebliche Willensbildung von drei Zentren her bestimmt wird, nämlich vom Eigentum, vom Management und der Gesamtheit der Betriebsangehörigen ist die Garantie für die gerechte Berücksichtigung des Wohles und der Interessen aller mit dem Betrieb verbundenen gegeben. Erst dann ist die betriebliche Partnerschaft verwirklicht". 1)

Aus gleichem Grunde verlangt Bruno Herrmann 2) eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

In den USA wird das Augenmerk jedoch sehr viel mehr auf sozialpsychologische Gegebenheiten, nämlich auf das Gefühl der Mitwirkung, des Kontaktes in der Kooperation gerichtet. Politische Merkmale ideologischer Art sind nicht zu finden. Man möchte eine spontane Mitwirkung erreichen, eine Forderung nach Mitbestimmung wird von keiner Seite erhoben. Es wird acceptiert - auch von den Gewerkschaften und den Arbeitnehmern -, daß der Unternehmer die letzte Instanz der wirtschaftlichen Entscheidungen bleibt.

In der Praxis der betrieblichen Partnerschaft wird in den USA daher nicht daran gedacht, daß die Funktion der Unternehmungsleitung von der gesamten Belegschaft mitübernommen werden soll. Die Beteiligung der Belegschaft erstreckt sich ausschließlich auf verschiedene, eine beratende und fördernde Tätigkeit - die in Ausschüssen ("Committees") stattfindet , wobei die Belegschaft vor allem durch diese Beteiligung an der Betriebspolitik stärker am Unternehmenserfolg interessiert werden soll.

Der Mitsprache in den USA liegt kein ideologischer Selbstzweck zugrunde, sie ist vielmehr ein Instrument zur Erreichung einer partnerschaftlichen Betriebsgestaltung: der Mitarbeiter soll zu verantwortungsbewußter Arbeit, zu unterneh-

---

1) Frey, G., Die besondere Problematik der betriebsorganisatorischen Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft", Diss. München 1955, S. 91.
2) Herrmann, B., "Stand der betr. Partnerschaft - Möglichkeiten und Grenzen", S. 10/11.

merischen Denken geführt werden, indem ihm die Gesamtzusammenhänge erklärt und die betrieblichen Aufgaben deutlich gemacht werden.

Die Verhältnisse der USA sind jedoch nicht vorbehaltslos auf die bundesdeutschen zu übertragen. Die Forderung nach Mitbestimmung wird in der Bundesrepublik im Gegensatz zu den USA erhoben und besteht daher als Problem, mit dem wir uns auseinanderzusetzen haben.

Der Rahmen dieser Arbeit läßt jedoch eine Betrachtung der gesamten, oft politischen Aspekte der Mitbestimmung, nicht zu. Wir müssen uns darauf beschränken zu untersuchen, inwieweit eine erfolgreiche Einführung der Trustpläne eine Mitbestimmung und Mitwirkung der Arbeitnehmer voraussetzt.

Es muß bei der Einführung eines partnerschaftlich fundierten Gewinnbeteiligungsplanes das Ziel sein, eine positive Einstellung des Arbeitnehmers zu dem Plan zu erreichen.

Ein möglicher Weg, die positive Einstellung herbeizuführen ist, den Arbeitnehmer schon bei dem Entwurf des Planes in Ausschüssen - in der BRD z.B. im Wirtschaftsausschuß - mitwirken zu lassen. Die Arbeitnehmer müssen den Plan als "ihren Plan" begreifen, nicht als einen von dem Juristen der Unternehmung ausgearbeitetes Instrument der Verteilung von Gewinnen. [1] Nach einer Planeinführung ist mindestens eine Mitbestimmung bei der Verwaltung des Planes erforderlich.

---

1) Siehe im einzelnen 8. Kapitel der Arbeit.

3. Kapitel

Geschichte der Gewinnbeteiligung und im besonderen der Trustpläne in den USA [1]

Mit der zunehmenden Industrialisierung Nordamerikas nach dem Bürgerkrieg finden wir die ersten bemerkenswerten Versuche der Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung. [2]

---

1) Anmerkung:
Der erste Gewinnbeteiligungsplan, den man mit dem Namen Trustplan bezeichnen könnte, wurde nicht in den USA, sondern in Deutschland von Johann Heinrich von Thünen auf seinem mecklenburgischen Gut Tellow entwickelt. Der Plan ist weitgehend unbeachtet geblieben.

Thünen erließ am 15.April 1848 eine schriftliche Bestimmung über den Anteil der Dorfbewohner zu Tellow an der Gutseinnahme, die er in dem sogenannten "Roggower Protokoll" veröffentlichte. (Siehe: Thünen, J.H.v., "Ausgewählte Texte", Meisenheim/Glan 1951, S. 245 ff.)
Von der jährlichen Gutseinnahme, soweit diese 5.5oo Taler (Nutzenschwelle) überstieg, wurde durch den Thünen'schen Beteiligungsplan jedem der etwa 2o Haushalte im Dorfe Tellow ein halbes Prozent als Beteiligung eingeräumt; die Beteiligung wurde jedoch nicht ausgeschüttet, sondern vielmehr zur Vermögensbildung und zur Sicherung eines sorgenfreien Alters auf ein separates Sparkonto entweder beim Gutsherren Thünen oder bei einer öffentlichen Sparkasse überwiesen. Der Gutsherr verzinste das bei ihm angelegte Kapital mit einem Groschen je Taler und Jahr (= 4 1/6 % je Jahr). Bei der Anlage der Beteiligung in einer öffentlichen Sparkasse erhielten die Dorfbewohner die Zinsen, die die Sparkasse zahlte. Die Ausschüttung der Einlage erfolgte bei Erreichung des 60.Lebensjahres des Berechtigten oder im Falle seines Todes an seine Erben.

2) Siehe im besonderen: Gilman, N.P., "Profit Sharing between Employer and Employees", Boston-New York 1889, S.296-36o, der die ersten Pläne beschreibt.

Die Anfänge der Gewinnbeteiligungen in den USA sind nicht Folge großer sozialer Reformen oder politischer Richtungen, sondern gehen auf die freie Initiative einzelner Unternehmer zurück.

I. Phasen der Gewinnbeteiligung

Von ca. 1880 bis 1929 wurde die Gewinnbeteiligung als ein Mittel zur Lösung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerkonflikte angesehen, wobei die Motivation der wenigen Unternehmer, die als erste eine Gewinnbeteiligung einführten, zunächst oft idealistisch und religiös durchdrungen war.

Nach dem ersten Weltkrieg fand die Gewinnbeteiligung in überwiegendem Maße durch eine Zuteilung von Aktien der eigenen Unternehmung zu ganz besonders günstigen Bedingungen statt; in dieser Zeit war die Motivation der Unternehmer weniger idealistisch; meist waren es pragmatische, oft politische Gründe die zur Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes führten. Man erwartete eine erhöhte Produktivität durch verbesserte Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen, oft wurde die Gewinnbeteiligung auch als antigewerkschaftliche Maßnahme eingeführt.

Die Gewinnbeteiligung durch Aktienzuteilung fand jedoch mit der großen Depression ein Ende.

Die Jahre 1929 bis 1939 waren geprägt durch die zerstörerischen Wirkungen der großen Depression. Bestehende Pläne wurden zum Teil aufgehoben und nur in sehr bescheidenem Umfang wurden neue Pläne eingeführt. Das National Industrial Conference Board (N.I.C.B.) berichtete, daß bis 1936 161 Gewinnbeteiligungspläne eingeführt worden seien, von denen 50 Pläne im Jahre 1937 noch in Betrieb waren; 96 Pläne seien ganz aufgehoben, 15 Pläne wegen der Wirtschaftskrise vorübergehend außer Kraft gesetzt worden. Von den 96 aufgehobenen Plänen seien in 26 Fällen der Grund der Aufhebung

die Depression gewesen. [1]

Eine neue starke Anregung ging im Jahre 1939 von dem Vandenberg Herring Senatsbericht aus, der im Auftrage des Congresses erstellt wurde. Es wurden über 9ooo Unternehmen befragt und die Antworten ausgewertet. 728 der befragten Unternehmen hatten Gewinnbeteiligungspläne, wobei allerdings der sehr weite Gewinnbeteiligungsbegriff des Senatsberichtes zugrunde gelegt wurde. [2]

Das entscheidende an dem Vandenberg-Herring Senatsbericht war die Wirkung, die von ihm ausging: der Gedanke der Gewinnbeteiligung wurde wieder publiziert, zumal der Bericht die Gewinnbeteiligung sehr positiv bewertete und die konfliktmildernde Wirkung vor allem der Trustpläne hervorhob: die untersuchten Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen hatten kaum Streiks, eine sehr geringe Fluktuation, die Leistung der Arbeitnehmer war durch die Planeinführung gestiegen und die Altensicherung der Arbeitnehmer durch das im Fonds gebildete Vermögen erheblich verbessert.

"The committee finds that profit sharing in one form or another, has been and can be eminently successful, when properly established, in creating employer-employee relations that make for peace, equity, efficiency and contentment. We believe it to be essential to the ultimate maintenance of the capitalistic system. We have found veritable industrial islands of "peace, equity, efficiency and contentment" and likewise prosperity, dotting an otherwise and relatively turbulent industrial map, allway across the continent. This fact is to significant of profit sharing's possibilities to be ignored or depreciated in our national quest for greater

---

1) Brower, B. (Hrsg.), National Industrial Conference Board, Personnel Study No. 2, 1937 "Profit Sharing and other Supplementary Compensation", S. 6.

2) Siehe United States Senate, Rep. No. 610.75 Congress, a.a.O., S. 53-57: Es wird keine genaue Definition des "Profit Sharing" gegeben, sondern alles, was über einen "Fair wage" hinausgeht, wie freiwillige betriebliche Sozialleistungen, Pensionen, auch Lohnanreizpläne unter "Profit Sharing" subsummiert.

stability and greater democracy in industrie". [1]

Das Zitat zeigt die überaus positive Bewertung von Gewinnbeteiligungsplänen durch den Senatsbericht.

Ein weiterer starker Impuls ging durch die Gesetzgebung in den USA während des zweiten Weltkrieges aus. Es bestand schon seit 1921 eine steuerliche Begünstigung von Gewinnbeteiligungsplänen: die Arbeitnehmerbeteiligungsbeträge konnten steuerlich als Aufwendungen behandelt werden. Jetzt wurde jedoch noch ein starker indirekter Anreiz durch die Lohngesetze geschaffen: Lohnerhöhungen waren durch die Lohngesetze weitgehend verhindert worden, die Einführung von Trust-Gewinnbeteiligungsplänen jedoch erlaubt und weiterhin steuerlich begünstigt.

Eine repräsentative Erhebung des National Industrial Conference Board ergab, daß 1946 von 2.7oo befragten Unternehmen 4o1 (also 11,5 %) Gewinnbeteiligungspläne hatten. [2]

Ein weiteres Moment mag in der Nachkriegszeit die Einführung von Gewinnbeteiligungsplänen gefördert haben: während der Kriegsjahre waren zur Förderung der Zusammenarbeit in den Betrieben in großem Umfang "Labor Management Production Committees" eingeführt worden. In diesen Committees wurden

---

1) US Senate Report No 610,75 Congress, a.a.O., S. 5. Übersetzung des Zitats: "Das "Committee" stellt fest, daß Profit Sharing in einer oder der anderen Form außerordentlich erfolgreich sein kann - sofern (Profit Sharing) richtig eingeführt wurde, um eine Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung herzustellen, welche Frieden, Gleichheit, Effizienz und Zufriedenheit verbürgt. Wir halten (Profit Sharing) für ein wesentliches (Moment) der endgültigen Erhaltung des kapitalistischen Systems. Wir haben regelrechte industrielle Inseln mit "Frieden, Gleichheit, Effizienz und Zufriedenheit" und vergleichsweiser Prosperität gefunden, die in einer sonst relativ turbulenten industriellen Landschaft über den ganzen Kontinent verstreut liegen. Diese Tatsache ist zu bedeutsam für die Möglichkeiten von Profit Sharing, als daß sie mißachtet oder gering geschätzt werden dürften in unserer nationalen Suche nach größerer Stabilität und größerer Demokratie in der Industrie".

2) Brower, B. (Hrsg.), National Industrial Conference Board, Studies in Personnel Policy No. 162, 1957, S. 9.

Vorschläge zur Produktivitätssteigerung, Unfallverhütungsmaßnahmen, organisatorische Verbesserungen diskutiert.

Durch den Erfolg dieser "Labour Management Production Committees" als Instrument der Verbesserung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen und der Kooperation im Betrieb mag ein günstiges Klima für die Einführung von Gewinnbeteiligungsplänen geschaffen worden sein.

1947 wurde von einigen Unternehmen, die Gewinnbeteiligungspläne erfolgreich eingeführt hatten, der "Council of Profit Sharing Industries" (COPSI) gegründet, mit dem Ziel

"(...) to encourage the spread of Profit Sharing philosophy to the buisiness wold of North America, and to provide assistence and information to companies attempting to institute profit sharing plans". 1)

1951 wurde von dem COPSI die "Profit Sharing Research Foundation" (PSRF) gegründet, deren Aufgabe die Erforschung der Gewinnbeteiligungspläne und die Publikation des "Profit Sharing" Gedankens ist.

Die Zahl der Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen und im besonderen mit Trustplänen stieg in den letzten 15 Jahren erheblich.

---

1) Meier, J.B., a.a.O., S. 6. Übersetzung des Zitats: "... die Verbreitung des Gewinnbeteiligungsgedankens in der wirtschaftlichen Welt Nordamerikas zu fördern, und Unternehmen, die die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes anstreben, Unterstützung und Information zu geben".

II. Die Entwicklung der Häufigkeiten der Trustpläne

Die Zahl der Trustpläne (abzüglich der aufgegebenen Pläne) war gem. US Tresure [1]

bis I.I.	194o	37
"	1945	2.113
"	195o	3.565
"	1955	8.242
"	196o	2o.117
"	1962	28.887
"	1963	33.522
"	1964	38.349
"	1965	42.931
"	1966	48.586
"	1967	55.873

Wir stellen ein sehr starkes Ansteigen der Trustpläne fest, wenngleich für unsere Untersuchung die Auskunft wichtig wäre, wieviele der genannten Pläne alle Arbeitnehmer einschließen; darüber jedoch gibt es keine Erhebung.

Die Gesamtzahl der Unternehmungen mit Gewinnbeteiligungsplänen in den USA werden gem. der repräsentativen Erhebung von Dun und Bradstreet [2] unter Berücksichtigung der Varianten mit 85.5oo bis 145.9oo beziffert. Das Ergebnis dieser Erhebung übersteigt bei weitem frühere Schätzungen in der Literatur.

Bezogen auf die Gesamtzahl von 4,7 Mio Unternehmungen in den USA mag die Ziffer dennoch unerheblich erscheinen. 98,23 % der 4,7 Mio Unternehmungen jedoch haben weniger als 50 Beschäftigte. Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten haben jedoch zu etwa 20 % Gewinnbeteiligungssysteme, von denen wiederum ca. 53 bis 64 % Trustpläne sind. [3]

1) Metzger, B., a.a.O. S.6 (1964ed)S. 17 (1966ed)Die Zahl für den 1.1.1967 wurde dem Verfasser auf Anfrage von der PSRF genannt.
2) Die Erhebung erfolgte im Auftrag der PSRF und ist in Metzger, B., a.a.O. veröffentlicht.
3) Siehe: Metzger, B., a.a.O. 1966 ed., S. 27. Mit wachsender Betriebsgröße nimmt die Häufigkeit der Trustpläne zu.

III. Motive der Einführung von Trustplänen in den USA

Die Gründe für den erheblichen Häufigkeitszuwachs von Gewinnbeteiligungstrustplänen zeigen sich bei der Untersuchung der Motivation der Einführung von Trustplänen in den USA. Die häufigsten Motive sind:

1. Förderung der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmer durch Vermögensbildung,
2. Herbeiführung des Gefühls partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Steigerung des Interesses der Arbeitnehmer an der Unternehmung.
3. Bewirkung eines Gruppenanreizes.
4. Hinderung der Fluktuation.
5. Steuerliche Faktoren.

Eine genaue Auskunft über die Motivationen gibt Knowlton als Ergebnis einer repräsentativen Umfrage in 3oo Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen (73o.ooo Arbeitnehmer). Die häufigst angegebenen Motive waren (wir vertreten allerdings die Ansicht, daß bei der Einführung immer mehrere Motive nebeneinander wirkten):

Motiv	Anzahl der Unternehmen, die das Motiv angaben
1. Herbeiführung des Gefühles partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Steigerung des Interesses der Arbeitnehmer an der Unternehmung	81
2. Bewirkung eines Gruppenanreizes	68
3. Förderung der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmer	1o7
4. Gerechtigkeit - die Beteiligung wird als Verpflichtung betrachtet	8
5. Erhöhung des Arbeitsentgeltes ohne (da gewinnabhängig) eine bedingungslose schuldrechtliche Verbindlichkeit einzugehen	12
6. Minderung der Fluktuation	11
7. Sparförderung in Arbeitnehmerhand	1o

8. Zur Gewinnerhöhung - also zum Vorteil der Arbeitgeber [1]

1. Soziale Sicherheit; Abgrenzung von Pensions- und Trustplänen

Es mag das häufige Motiv "Forderung der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmer" verwundern. Die Erklärung für dieses Motiv findet sich bei der Untersuchung des Systems der sozialen Sicherheit in den USA.

Bis zur Depression in den 30er Jahren wurde in den USA jede staatliche Hilfe als ein unerwünschter Eingriff in die persönliche Freiheit ablehnend behandelt; der Selbsthilfegedanke war in allen Bevölkerungsschichten so tief verwurzelt, daß vor der Depression ein Wunsch nach staatlicher Sozialpolitik im Sinne einer Versorgung der Bevölkerung durch eine allgemeine zwangsweise Sozialversicherung nicht bestand. Für ein bundesstaatliches Tätigwerden bestand auch nur ein enger Rahmen, da die Verfassung der Vereinigten Staaten dem Bund nur einen sehr begrenzten wirtschaftspolitischen und sozialpolitischen Auftrag gibt.

Erst die Depression der 30er Jahre gab Anlaß für ein sozialpolitisches Eingreifen des Staates, so daß man von einer staatlichen Sozialpolitik erst seit dem "New Deal" Roosevelts 1933 sprechen kann.

Jedoch ist bis heute in den USA eine Sozialversicherung, die in ihren Leistungen mit der deutschen zu vergleichen wäre, nicht zustande gekommen, wobei zwischen den Einzelstaaten allerdings große Unterschiede bestehen, da der Bund oft nur Rahmenbestimmungen erlassen hat und es den Einzelstaaten überlassen blieb, diesen Rahmen durch einzelstaatliche Gesetze zu füllen. [2]

---

1) Knowlton, P.A., "Profit Sharing Patterns", Evanston 1954, S. 55. Motive, die nur einmal genannt wurden, wurden nicht zitiert.

2) Siehe im einzelnen: Schiefer, J., "Das System der sozialen Sicherheit in den Vereinigten Staaten", Frf/M. 1952, S. 113 ff.

Die private Initiative bleibt also ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Sicherheit in den USA.

Von den Gewerkschaften wurde zwar vielfach der Abschluß von Pensionsversicherungen durchgesetzt, dennoch blieb die Bildung von Vermögen als Mittel der sozialen Sicherheit wünschenswert. Als Instrument bot sich der Trustplan an, wobei manchmal kleine Betriebe, für die rechtsverbindlich eingegangene Pensionsverpflichtungen untragbare Aufwendungen bedeutet hätten, praktisch ersatzweise einen Trustfonds einrichteten. Andere Betriebe betrachteten die Trustpläne als Ergänzung von Pensionsplänen.

Folgende Statistik über das Verhältnis der Neueinführung von Pensions- und Trustplänen zeigt deutlich, wie häufig in neuerer Zeit den Trustplänen gegenüber den traditionellen Pensionsplänen der Vorzug gegeben wurde:

Sämtliche neueingeführten Pläne, also Pensions- und Trustpläne, ergeben 100 %. Davon sind die der Periode jeweils X% Pensionspläne und Y% Trustpläne: [1]

Bis zum Jahre	X% Pensionspläne	Y% Trustpläne
1940	94,4	5,6
1946	71,6	28,4
1955	66,7	33,3
1959	57,2	42,5 0,3 Stock Bonus
1962	5o,8	49,o o,2 Stock Bonus

Der Zuwachs von Trustplänen vollzieht sich vor allem in kleineren Betrieben.

Von 143 Unternehmen mit Trustplänen, die das NICB 1956 untersuchte, hatten 8o oder 55,9 % keine Pensionspläne, 49 oder 34,3 % hatten einen Pensionsplan für alle Arbeitnehmer,

---

1) US Tresure, in Metzger, B., a.a.O., 1964 ed, S. 6.

8 oder 5,6 % hatten einen Pensionsplan für einige Arbeitnehmergruppen, 6 oder 4,2 % gaben ihren Pensionsplan auf. [1)]

Es ist angesichts des vorstehenden Zahlenmaterials zu prüfen, ob die steigende Beliebtheit der Trustpläne eventuell darauf zurückzuführen ist, daß durch die Trustpläne eine Pensionsverpflichtung aufgehoben werden kann und wie gegebenenfalls ein solcher Vorgang zu bewerten ist.

Der grundsätzliche Unterschied zwischen den Plänen besteht darin, daß bei den Pensionsplänen keine Beziehung zu den Gewinnen besteht, die Trustpläne dagegen gerade durch die Gewinnabhängigkeit gekennzeichnet sind. Für das Management haben die Trustpläne zunächst den Vorteil, daß die Zuweisungen zu dem Trustfonds im Gegensatz zu den Zuweisungen an einen Pensionsfonds nicht fix sind im Verhältnis zu den Löhnen und in Verlustjahren keine besonderen Verpflichtungen bestehen.

Durch Pensionsverträge wird allerdings die auf privater Ebene größtmögliche Sicherheit der Altersversorgung der Arbeitnehmer erreicht. Da die Trustpläne das Ziel der Sicherung der Altersversorgung der Arbeitnehmer wegen ihrer Gewinnabhängigkeit nur unzureichend erfüllen, die Erlangung der Sicherheit für die Arbeitnehmer jedoch von großer Wichtigkeit ist, können durch einen Ersatz von Pensionsplänen durch Trustpläne sogar Spannungen zwischen den Sozialpartnern entstehen.

Es ist nicht zu erwarten, daß sich die betriebswirtschaftlichen Erfolge einer partnerschaftlichen Betriebsorganisation einstellen, sofern eine Substitution eines Pensionsplanes durch einen Trustplan vorgenommen worden ist.
Genau so wenig sind Pensionspläne Substitute für Trustpläne. Die beiden Pläne versuchen eine Antwort auf verschiedene

---

1) Brower (Hrsg.), NICB, Studies in Personnel Policy No. 162, "Profit Sharing with Employees", New York 1957, S. 73.

Fragen zu geben. Durch die Trustpläne soll nicht in erster Linie der Wunsch nach Altersversorgung der Arbeitnehmer erfüllt werden; sähe man den Inhalt der Trustpläne nur hierin, würde das bedeuten, den Plan ausschließlich zu einem Instrument gewinnabhängiger Pensionszahlungen zu machen. In dieser Arbeit soll der Trustplan jedoch in den umfassenderen Rahmen der betrieblichen Partnerschaft gestellt werden.

Die Pensionspläne sind im Gegensatz zu den Trustplänen nicht Bestandteil einer partnerschaftlichen Betriebsverfassung, die eine erhebliche Stimulation auf die Arbeitnehmer auszuüben vermag. Durch die Pensionspläne wird nur dem Sicherheitsbedürfnis der Arbeiter Rechnung getragen und nicht dem Anreiz. Der Senatsbericht, der im Gegensatz zu der heute herrschenden Meinung in seinen Untersuchungen die Pensionspläne als besondere Form Gewinnbeteiligung betrachtete, berichtet: "Of the various types of profit sharing plans, pension plans are the least effective in reducing the probability of a strike accurring, in decreasing turnover, in increasing efficiency, and in increasing loyality and appreciation". [1)]

Wir fassen zusammen: der Ersatz von Pensionsplänen durch einen Trustplan bedeutet die Negierung eines wichtigen Sicherungsbedürfnisses der Arbeitnehmer; Ausgangspunkt und Ziel von Pensions- und Trustplänen sind verschieden, jedoch kann der Trustplan von dem Standpunkt der Alterssicherung der Arbeitnehmer als eine sinnvolle Ergänzung eines angemessenen Pensionsplanes interpretiert werden.

---

1) US Senate Rep. No.610,75 Congress a.a.O., S. 139. Übersetzung des Zitats: "Von den verschiedenen Typen der Gewinnbeteiligungspläne sind die Pensionspläne in ihrer Wirksamkeit, mögliche Streiks zu verhindern, die Fluktuation zu senken, die Effizienz, die Loyalität und das Verständnis zu steigern, am geringsten".

2. Das Partnerschaftsmotiv

Den Gedanken, daß die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer eine Konzeption sei, die die Herbeiführung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kapital und Arbeit fördern und die sozialen Konflikte lösen helfen könne, finden wir in den USA seit Beginn der Gewinnbeteiligungsidee um die Jahrhundertwende. Die Partnerschaftsidee in den USA umfaßt allerdings nicht die Beteiligung der Arbeitnehmer an den Dispositions- und Kontrollrechten der Unternehmung.

Partnerschaft in den USA bedeutet - wie wir im 2.Kapitel gezeigt haben - eine Steigerung des Interesses der Arbeitnehmer an der Unternehmung und ihrer Probleme, eine verstärkte Kooperation, Information, wobei dem Arbeitnehmer das Gefühl der Mitwirkung gegeben werden muß.
Durch die Gewinnbeteiligung soll nach amerikanischer Betrachtungsweise die Bereitschaft zu einer kooperativen Betriebsverfassung gefördert und eine Zielidentität der Faktoren Kapital und Arbeit herbeigeführt werden: beide Faktoren werden durch das gleiche Moment,nämlich den Gewinn, motiviert.

Dieser Tatbestand amerikanischer Beteiligungssysteme veranlaßte J.Jehring kürzlich zu einer Neudefinition des Gewinnbeteiligungsbegriffes:

"Profit Sharing should be redefined as: a system for motivating all factors of production by restructing the enterprise so all elements share directly, according to a predetermined formula, in the gains achived as measured by profits. This definition de-emphasizes the concentration on the employee aspect of the older definition and actually better states the situation under the current practice". 1)

---

1) J.J.Jehring,"The future of Profit Sharing" - Manuskript für einen Vortrag vor dem Kongreß "International Industrial Relation Research Association" des International Labor Office in Genf, Sept. 1967. Übersetzung des Zitats: "Gewinnbeteiligung sollte neu definiert werden als ein System, welches alle Produktionsfaktoren motiviert, indem die Unternehmung in einer solchen Weise neustrukturiert wird, daß alle Faktoren direkt, gem. einem vorher festgelegten Schlüssel, an den Erfolgen, die durch die Gewinne gemessen werden, beteiligt werden. Diese Definition ist nicht nur auf den Arbeitnehmerstandpunkt konzentriert und trägt daher der Situation derzeitiger Praxis besser Rechnung".

Die Faktoren Kapital und Arbeit sollen also gleichermaßen durch Gewinn motiviert werden (Zielidentität der Faktoren); der Weg zur Erreichung des Zieles (Gewinne) führt über die Leistung.

Diese Verknüpfung leitet uns zu dem dritten Motiv der Einführung von Gewinnbeteiligungsplänen in den USA: der Leistungssteigerung.

3. Leistungsanreiz

Wir erinnern an die im 2. Kapitel I,2 "Das Verhältnis der Partnerschaft zur Erfolgsbeteiligung" zitierten Stimmen aus der amerikanischen Literatur, nach denen die Gewinnbeteiligung eine Leistungssteigerung bewirkt durch die Herbeiführung der Zielidentität der Faktoren Arbeit und Kapital und die dadurch erhöhte Kooperation und Effizienz der Arbeit. Jehring definierte Gewinnbeteiligung sogar einmal als die Methode, die Kosten zu senken und den Output zu steigern durch Beteiligung der Arbeitnehmer an dem Gewinn der Unternehmung. [1] Metzger hält die"Extra Effizienz Gewinne" für ein wesentliches Merkmal eines Gewinnbeteiligungsplanes:

"Profits, properly shared, can generate extra profits, "efficiency profits".- This concept is vital to an understanding of the profit sharing philosophy. When employees are motivated by a genuine economic and social stake in the success of the buisiness, they give more in cooperative effort to the buisiness than their normal functional activity". 2)

---

1) Vgl. J.J.Jehring, "Increased Incentive through Profit Sharing", Evanston 1960, S. 2.

2) Metzger, B.L., a.a.O., 1966 ed., S. 15. Übersetzung des Zitats: "Die richtige Verteilung von Gewinnen kann Extra Gewinne, "Effizienz Gewinn", hervorrufen. Für ein Verständnis des Gewinnbeteiligungsgedankens ist dieses Moment bedeutsam. Wenn die Arbeitnehmer durch einen echten wirtschaftlichen und sozialen Anteil an dem Erfolg der Unternehmung motiviert werden, leisten sie in kooperativen Anstrengungen mehr für das Unternehmen als durch ihre sonst rein funktionale Tätigkeit".- Metzger unterscheidet zwischen "functional activity" und "Creative activity", die durch Profit Sharing angeregt werden kann.

In der zitierten Knowlton Erhebung wurde in 68 von dreihundert Fällen die Bewirkung eines Gruppenanreizes durch Gewinnbeteiligung als Motiv der Einführung des Beteiligungssystems geannt; es handelt sich demnach um ein für die Einführung von Beteiligungssystemen wichtiges Motiv. Mit der Frage, inwieweit die Erwartung einer Leistungssteigerung in der Realität erfüllt wurde, werden wir uns im siebenten Kapitel eingehend zu beschäftigen haben, wenn wir die Leistungssteigerungskraft der Pläne untersuchen.

5. Fluktuation

Ein häufig genanntes Motiv der Einführung der Trustpläne ist die Erwartung, durch diese Pläne die Fluktuation zu mindern. Unter Fluktuation verstehen wir die personellen Wechselvorgänge zwischen verschiedenen Unternehmen (Betriebswechsel).

Das Problem der Fluktuation spielt in den Unternehmungen in den USA eine erhebliche Rolle; die Fluktuation beträgt durchschnittlich noch heute im Monat ca. 4 % der Belegschaft.

Die Profit Sharing Trustpläne haben sich als wirkungsvolles Instrument gegen die Fluktuation erwiesen. Joslyn zum Beispiel berichtet von den großen, sehr unerwünschten Fluktuationsquoten in seiner Unternehmung nach dem ersten Weltkrieg.

"Everyone was suffering from the same conditions. From the standpoint of capital our (trust)plan was an experiment worth making, if for no other reason than correct this evil. It went into operation January I,1919 (...) At the end of three years all abnormal labor turnover was ended. Efficiency increased so greatly that its increased value exceeded the cost of the plan. This profit result has continued ever since. Capital therefore, has been satisfield". 1)

1) Joslyn, M.L., "Profit Sharing with the Joslyn Plan", Chicago 1953, S. 13. Übersetzung des Zitats: "Jeder litt unter dem gleichen Umstand. Vom Standpunkt der Kapital(verzinsung) war unser Trustplan ein gerechtfertigter Versuch, und sei aus keinem andern Grund, als das Übel (der Fluktuation) abzustellen. (Der Plan) trat am 1.Januar 1919 in Kraft (...) Nach Ablauf von drei Jahren war jede abnorme Fluktuation ausgeschaltet. Die Effizienz stieg so erheblich, daß ihre Erhöhung die Kosten des Planes überstieg. Diese Wirkung auf den Gewinn hat bis heute fortgedauert. (Die Interessen) des Kapitals waren damit befriedigt".

Bei der Motivanalyse der Fluktuation durch das Allensbacher Institut für Demoskopie [1] ist zwar der häufigst angegebene Grund für den Betriebswechsel ein zu geringer Verdienst, danach folgt als Motiv schlechtes Betriebsklima, jedoch wollen wir in diesem Zusammenhang auf das Ergebnis der Untersuchungen von Adams und Aronson verweisen:

"Unzufriedene Arbeitnehmer neigen dazu, Faktoren wie das Interesse an der Arbeit, Sicherheit des Arbeitsverhältnisses, Harmonie innerhalb der arbeitenden Gruppe auszuschließen und die finanziellen und psychologischen Gründe ihrer Unzufriedenheit hervorzuheben". 2)

Schlechte Arbeitsumstände und schlechtes Betriebsklima finden dann ihr Äquivalent in höheren Verdienstforderungen.

Die betrieblichen Auswirkungen der Fluktuation bestehen oft in erheblichen Kostenbelastungen, eventuell entstehen Engpässe in der Besetzung von Arbeitsplätzen, es entstehen Kosten der Anwerbung, Neueinstellung, Einarbeitung und anfänglichen Minderleistung, Schaden durch erhöhten Ausschuß und Verschleiß. Nicht alle Auswirkungen der Fluktuation können direkt in ihrer finanziellen Wirkung nachgewiesen werden. Wir wollen jedoch einige Berechnungsbeispiele zitieren: Fluktuation eines qualifizierten Facharbeiters in der westdeutschen Maschinenbau-Industrie kostet 2280.- DM, des Bedieners einer automatischen Fräsmaschine 2524.- DM. 3)

Die Trustpläne haben sich in den USA als stark fluktuationsminderndes Instrument erwiesen. Es besteht kein Grund für die Annahme, daß in Deutschland die fluktuationsmindernde Wirkung der Trustpläne nicht eintreten würde.

---

1) In RKW, "Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation", Düsseldorf 1962, S. 45.
2) Ibidem S. 44.
3) Genaue Spezifizierung der Kostenarten, die Beträge für erhöhten Ausschuß, Nacharbeit, Minderleistung etc. eingeschlossen, in: Ibidem S. 65 ff.

Wir müssen allerdings einschränken, daß die fluktuationsmindernde Wirkung der Trustpläne sich in vielen Fällen aus den rigorosen "Vesting" Regeln ergibt, die wir aus prinzipiellen Gründen ablehnen. [1]

5. Steuerliche Faktoren

Obgleich in der zitierten Knowlton Erhebung die steuerlichen Faktoren bei der Einführung von Gewinnbeteiligungsplänen nicht stark ins Gewicht zu fallen scheinen, behaupten wir, daß die Steuerpräferenzen, die die Trustpläne genießen, ein wichtiger Grund für die immer weiter steigende Zahl der Trustpläne ist. Es ist sehr in Frage zu stellen, ob die Trustpläne ohne die bestehende steuerliche Behandlung als Instrument für die Verbesserung der Human Relations, der partnerschaftlichen Beziehung zwischen Kapital und Arbeit in dem heute in den USA vorzufindenden Umfange eingeführt worden wären.

Ein typisches Beispiel über die Wirkung der steuerlichen Regeln betreffend die Trustpläne mag unsere Behauptung belegen: [2]
Wir wollen annehmen, es bestände eine AG, deren Kapital zu 50 % bei einer Person, Mr. A., läge.

Wir betrachten alternativ zwei Situationen: wir nehmen an

a) die AG habe einen Trustplan,

b) die AG habe keinen Trustplan.

Die AG habe im Falle a) einen den steuerlichen Regeln entsprechenden Plan, z.B. alle Arbeitnehmer nehmen an dem Gewinnbeteiligungsplan teil; 25 % der Gewinne werden an die Arbeitnehmer verteilt, aber nicht mehr als 15 % der Lohn- und Gehaltssumme, da die steuerliche Präferenz auf 15 % der Lohn-

---

1) Siehe i.e. 5.Kapitel III: in vielen Fällen ist geregelt, daß der Arbeitnehmer bei eigener Kündigung einen Anspruch auf einen Teil seines im Fonds gebildeten Vermögens verwirkt.

2) Vgl.: Prentice Hall Tax Reports, Editorial Index, "Pension and Profit Sharing" § 1556.

und Gehaltssumme, da die steuerliche Präferenz auf 15 % der Lohn- und Gehaltssumme beschränkt ist; die personelle Verteilung wird nach der individuellen Lohn- und Gehaltssumme vorgenommen; die Beteiligungen werden an einen Trustfonds überwiesen; die Ausschüttung der Guthaben findet mit Erreichung der Altersgrenze statt.

I. Am Ende des Jahres haben die AG einen Gewinn vor Steuer von 60 T $. Die Lohn- und Gehaltssumme betrage 85 T $; 25 % des Gewinnes ergeben 15 T $; da jedoch nur ein Anteil von maximal 15 % der Lohn- und Gehaltssumme an die Arbeitnehmer verteilt wird, ergibt sich ein Gewinnanteil der Arbeitnehmer von 12.750 $.

Wir betrachten jetzt die alternativen Situationen:

	a AG mit Trustplan	b AG ohne Trustplan
Gewinn vor Steuer	60.000 $	60.000 $
./. Gewinnanteil der Arbeitnehmer	-.-	12.750 $
Steuerpflichtiger Gewinn	60.000 $	47.250 $
als typisch angenommen Steuersatz: 48 % Tax	22.300 $	16.180 $
Gewinn nach Steuer	37.700 $	31.070 $

Die für die Arbeitnehmerbeteiligung von 12.750 $ in alternativer Betrachtungsweise aufgewendeten Beträge belaufen sich auf 37.700 % 31.070 = 6.630 $.

II. Wir wollen weiter annehmen, daß jeweils betragen:

	a AG mit Trustplan	b AG ohne Trustplan
Rücklagenzuweisungen	14.700 $	14.700 $
Dividendenausschüttung	23.000 $	16.370 $

Wir wollen untersuchen, welche Wirkungen den angenommenen Mehrheitsaktionär Mr.A (50 %) treffen.

Mr.A sei "Präsident" der Gesellschaft, 40 Jahre alt, verheiratet und habe zwei Kinder; Mr.A erhielte ein "Präsident"-Gehalt von 12.ooo $ und darüber hinaus habe er ein Zinseinkommen aus Anleihen von 3.2oo $.

Im Falle des Vorliegens eines Gewinnbeteiligungsplanes würden 8.185 $ Dividenden auf Mr.A entfallen, im Falle des Nichtvorliegens eines Gewinnbeteiligungstrustplanes 11.5oo $.

Die Einkommensteuererklärung von Mr.A würde folgendes Bild zeigen:

	a AG ohne Trustplan	b AG mit Trustplan
Einkommen vor Steuer	26.7oo $	23.385 $
Steuer (bei standard deduction;Standardabsetzungen)	5.5oo $	4.35o $
Einkommen nach Steuer	21.2oo $	19.o35 $

21.2oo ./. 19.o35 = 2.165 $ der an die Arbeitnehmer ausgeschütteten Gewinnbeteiligungsbeträge gehen effektiv zu Lasten von Mr.A. Wir haben hierbei noch keinerlei durch die Gewinnbeteiligung eventuell geübten Produktivitätssteigerungen berücksichtigt. Nicht berücksichtigt wurde ferner die mögliche Reinvestition von Arbeitnehmergewinnbeteiligungsbeträgen, die für die Gesellschaft einen erheblichen finanzwirtschaftlichen Vorteil bedeuten kann. [1)]

III. Mr.A ist als "President" in der Gesellschaft mit einem Tätigkeitsentgelt von 12.ooo $ beschäftigt. In seiner Eigenschaft als "President" nimmt er an der Gewinnbeteiligung aller in der Gesellschaft Tätigen teil; dieses ist logische Konsequenz des Planes: die Tätigkeit als Geschäftsführer reiht Mr.A in die Reihe der Berechtigten ein und ist auch steuerrechtlich zulässig. Mr.A fließen 15 % seines Gehaltes 1.8oo $ durch den Trustplan zu, die für die Dauer der Festlegung im Trustfonds ebenso wie die Erträge aus den Anlagen im Trustfonds nicht der Einkommensteuer unterliegen.

---

1) S. 5. Kapitel VI.

Wir wollen annehmen, daß die Ertragslage der AG sich nicht ändert und der Einfachheit halber unterstellen, daß durch den Trustplan kein Produktivitätseffekt geübt wird.

Mr.A hätte in diesem Fall folgende alternativen Vermögensbildungsmöglichkeiten:

	a AG ohne Trustplan	b AG mit Trustplan
Einkommen vor Steuer	26.7oo $	23.385 $
./. Steuer	5.5oo $	4.35o $
Einkommen nach Steuer	21.2oo $	19.o35 $
angenommene Konsumausgaben	11.ooo $	11.ooo $
zur Vermögensbildung bereitstehend ohne steuerliche Begünstigung	lo.2oo $	8.o35 $
Vermögensbildung in dem Trustfonds	-.-	1.8oo $
Vermögensbildende Anlagen je Jahr	lo.2oo $	9.83o $

Die Erträge aus der Investition von lo.2oo $ unterliegen (genau wie die der 8.o35 $) der Einkommensteuer, die progressiv steigt.

Die Differenz von lo.2oo $ und 8.o35 $ gleich 2.o35 $ erreiche - so wollen wir annehmen - vor Steuer die für Rentenpapiere in den USA übliche Verzinsung von 4 %. Nach Steuer ergäbe das eine Verzinsung von 2,75 % (32 % beträgt bei gegebener Einkommenslage die Steuer an der Spitze). Die Zinserträge werden wiederum investiert.

Die Verzinsung des Trustplanes betrüge ebenfalls 4 %. Diese Zinserträge werden wiederum investiert, sie verbleiben im Fonds und sind ebenfalls steuerfrei.

Bezüglich der Vermögensbildung ergibt sich für die alternativen Situationen a) und b) folgendes Bild:

Vermögen nach	AG ohne Trustplan	AG mit Trustplan
5 Jahren	11.750 $	11.400 $
10 Jahren	25.210 $	28.160 $
15 Jahren	40.620 $	52.780 $
20 Jahren	58.280 $	88.960 $

Sofern Mr.A die in dem Trustfonds gebildeten Vermögensbeträge entnimmt, wird er die gesamte Vermögenssumme nur als "long term capital gain" zu versteuern haben (Steuersatz = 25 %).

Auf lange Sicht erweist sich also für Mr.A die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes als vorteilhafte Einrichtung. Die Gewinnfortgabe an die Arbeitnehmer wirkt sich auf Grund der steuerlichen Regelungen nicht gegen den Mehrheitsaktionär Mr.A aus.

4. Kapitel

Steuerrechtliche und sonstige gesetzliche Aspekte der Trustpläne [1)]

I. Entwicklung der Steuergesetzgebung in den USA

Seit 1921 (Revenue Act 1921, Sec. 219 f) sind die Gewinnbeteiligungen der Arbeitnehmer steuerlich abzugsfähig, sofern die steuerrechtlich relevanten Tatbestandsmerkmale, die allerdings seit 1921 nicht unverändert geblieben sind, erfüllt werden.

Vor 1942 unterlag der Gewinnanteil der Arbeitnehmer - soweit es sich um Barausschüttungen handelt - nur der Personensteuer der Arbeitnehmer. Für die Unternehmung war er bis zu der Grenze von 15 % der Lohn- und Gehaltssumme der am Plan teilnehmenden Arbeitnehmer steuerlich abzugsfähig. Sofern der Arbeitnehmeranteil an einen Trustfonds überwiesen wurde, entstand eine Steuerpflicht - auch für die Erträge aus dem Trustfonds - für die Arbeitnehmer erst mit dem Zeitpunkt der Ausschüttung aus dem Trustfonds. Für die Unternehmer war die Zuweisung zu dem Trustfonds bis zu 15 % der Lohn- und Gehaltssumme der beteiligten Arbeitnehmer genau wie bei den Barausschüttungsplänen steuerlich abzugsfähig.

Mit der "Economic Stabilisation Act" Oktober 1942 wurden jedoch starke Verschärfungen der Bestimmungen vorgenommen: Pläne, die vor dem 2.Oktober 1942 eingeführt worden waren, konnten zwar onne weitere Prüfung fortgeführt werden, sofern nur die Tatbestände des Sec. 165 (a) Internal Revenue Code (IRC) erfüllt waren, Pläne jedoch, die nach dem 2.Okt. 1942 eingeführt werden, bedurften der Prüfung und Genehmigung des "National War Labor Board" und der "Salary Stabilisation Unit of the Treasury Department".

---

1) Siehe offizielle Gesetzessammlung, Prentice Hall "Pension and Profit Sharing" - "Official Current" und "Editorial-Index". Zischke, James B., "Tax Factors and related Buisiness Considerations in Establishing Profit Sharing Plans", Englewood, Cliffs 1957.

Cash Pläne wurden grundsätzlich nicht mehr genehmigt, da man verhindern wollte, daß zusätzliche liquide Mittel in die Konsummärkte fließen und durch die Cash-Gewinnbeteiligungspläne die Lohngesetze, die bei der bestehenden Überbeschäftigung Lohnerhöhungen verhinderten, umgangen werden konnten.

Trustpläne jedoch konnten unter den steuerlich günstigen Umständen genehmigt werden, sofern eine Ausschüttung in frühestens 10 Jahren oder bei Pensionierung, Krankheit, Invalidität, Tod vorgesehen war. Diese Regelung erklärt das starke Ansteigen der Trustpläne in den Kriegsjahren.

Nach dem Krieg erfolgte am 18.August 1945 die Aufhebung der Gesetze des "N.W.L.B." und "SSUofTD" durch die Executive Order No. 9599.

Bis 1954 galten Trustpläne als steuerbegünstigt, sofern die Bestimmungen des Sec. 23 und 65 der IRC erfüllt waren. 1954 wurden die Steuerregeln für die begünstigten Gewinnbeteiligungspläne neu gefaßt.

II. Die derzeitigen Regelungen in den USA

1. Rechtliche Aspekte der Einführung des Planes [1)]

(1) Das Recht der Unternehmung, einen Gewinnbeteiligungsplan der Arbeitnehmer einzuführen, kann nicht angezweifelt werden.

(2) Die Zustimmung der Aktionäre muß eingeholt werden, wobei die statutarischen und einzelstaatlichen Regelungen maßgeblich sind.

---

1) Siehe im einzelnen: Prentice Hall "Editorial Index" § 6202 ff.

(3) Eine Minorität der Aktionäre kann zwar widersprechen, allerdings wurde in der Regel von der Rechtsprechung den Einreden von Minoritäten nicht stattgegeben, sofern die Beteiligung der Arbeitnehmer in einem inneren Zusammenhang mit den von ihnen verrichteten Diensten stand.

(4) Einreden der Gläubiger der Unternehmung haben nach den Erfahrungen mit der Rechtsprechung keine Aussicht, die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes zu verhindern.

2. Die einzelnen steuerrechtlichen Tatbestandsmerkmale der begünstigten Pläne

Die Qualifikation eines Trustplanes zur steuerlichen Begünstigung in den USA erfolgt nach den Tatbestandsmerkmalen der 1954 Sec 401 (a) ff IRC.

Der IRC definiert in Sec. 401 - 1 (b) (1) (ii) einen Gewinnbeteiligungsplan wie folgt:

"A profit sharing plan is a plan established by an employer to provide for the participation in his profits by his employees or their beneficiaries. The plan must provide for a definite predetermined formula for allocating the contributions made to the plan among the participants and for distributing the funds accumulated under the plan after a fixed number of years, the attainment of a stated age, or upon the prior occurrence of some event such as illness, disability, retirement, death, or severance of employment". 1)

Neben dem sich aus dieser Definition ergebenden Tatbestandsmerkmal des festen Schlüssels der Verteilung der Gewinnbeteiligungsbeträge, werden von dem umfangreichen Gesetz der Sec. 401 (a) IRC 1954 noch folgende Tatbestandsmerkmale für einen steuerbegünstigten Gewinnbeteiligungsplan festgelegt:

---

1) Übersetzung des Zitats: "Als Gewinnbeteiligungsplan gilt ein Plan, der durch den Arbeitgeber zum Zwecke einer Beteiligung der Arbeitnehmer oder der von den Arbeitnehmern begünstigten Personen eingerichtet ist. Der Plan muß einen von vornherein festgelegten Schlüssel zur Verteilung der Zuweisungen an die Beteiligten aufweisen und einen Schlüssel für die Verteilung des durch den Plan akkumulierten Vermögens nach einer festgelegten Anzahl von Jahren, der Erreichung eines bestimmten Alters oder im Falle eines vorherigen Eintrittes eines Umstandes wie Krankheit, Pensionierung, Tod oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses".

a) Es muß ein "funded plan" (Trustfondsabsprache) vorliegen.

b) Der Plan muß "for the exclusiv benefit of the employees" sein (ausschließliche Begünstigung der Arbeitnehmer).

c) Der Plan darf keine Arbeitnehmergruppen diskriminieren.

d) Durch den Plan muß den Arbeitnehmern ein Anteil am Gewinn eingeräumt werden.

e) Es muß eine Plankontinuität sichergestellt sein.

f) Es muß ein schriftlich festgelegter Plan vorliegen.

g) Der Plan muß den Arbeitnehmern mitgeteilt werden.

h) Der Trustfonds muß in den USA gehalten werden.

a) Trustfondsabsprache

Die Arbeitnehmerbeteiligungen müssen an einen Trustfonds überwiesen werden und dort zur Vermögensbildung verbleiben. Die Ausschüttung des Fondsguthabens muß von dem Eintritt einer besonderen Bedingung abhängig gemacht werden. Zulässige Ausschüttungsbedingungen sind: (4ol,-I(G) (I) (ii) IRC)

a) Ablauf einer gewissen Anzahl von Jahren, mindestens jedoch zwei (54.23 RR) oder

b) Erreichung einer bestimmten Altersgrenze (meist wird das Pensionsalter von 65 bei Männern und 60 bei Frauen festgesetzt),

c) Tod,

d) Ende des Arbeitsverhältnisses,

e) neuerdings behandelt die Steuerbehörde auch Ausschüttungsregeln für den Fall von
aa) Entlassungen
bb) Krankheit
cc) Invalidität
für zulässig neben a) bis d).

b) Ausschließliche Begünstigung der Arbeitnehmer

Die erforderliche ausschließliche Begünstigung der Arbeitnehmer ist gekennzeichnet durch:

(a) (aa) ein bestimmter Mindestprozentsatz der Arbeitnehmer muß an dem Plan tatsächlich teilhaben und

(bb) die Bezugsberechtigungsregeln des Planes dürfen Arbeitnehmergruppen nicht zugunsten der Verwaltung, mitarbeitender Aktionäre und hochbezahlter Angestellter ausschließen (siehe im einzelnen c)).

b) Die Regeln, betreffend die personelle Verteilung, dürfen Arbeitnehmergruppen nicht zugunsten der Verwaltung, mitarbeitender Aktionäre und hochbezahlter Angestellter benachteiligen (siehe im einzelnen c)).

c) Sofern die Anlage des Trustvermögens im eigenen Unternehmen vorgesehen ist, wird von der Steuerbehörde untersucht werden, ob der Plan "for the exclusive benefit of the employees" ist. Der Treuhänder muß die Anlage im eigenen Unternehmen begründen; es ist zu empfehlen, eine verherige Stellung und Zustimmung der Steuerbehörde einzuholen. Die Zustimmung der Steuerbehörde wird versagt werden, wenn es sich bei der Anlage des Fondsvermögens im eigenen Unternehmen um eine risikoreiche Investition handelt.

c) Keine Diskriminierung von Arbeitnehmergruppen

Es müssen folgende Tatbestandsmerkmale erfüllt werden:
(401 (a) (3) IRC)

(a)(aa) Mindestens 70 % aller Arbeitnehmer müssen dem Plan beitreten können. Es dürfen also nicht mehr als 30 % der Arbeitnehmer grundsätzlich von der Planteilnahme ausgeschlossen sein.

(bb) Mindestens 80 % der beitrittsberechtigten Arbeitnehmer müssen tatsächlich beteiligt werden.

Der Begriff "alle Arbeitnehmer" (all employees) wird im amerikanischen Steuerrecht in negativer Begrenzung wie folgt gefaßt: Obgleich effektiv beschäftigt, fallen unter "all employees" nicht:

1. Arbeitnehmer, die erst eine gewisse Zeit im Betrieb beschäftigt sind. Die Grenze kann je nach Plan bis auf maximal fünf Jahre festgesetzt werden.

2. Nicht ganztägig beschäftigte Arbeitnehmer, sofern sie weniger als 20 Stunden in der Woche arbeiten.
3. Saisonarbeiter, sofern sie weniger als fünf Monate im Jahr beschäftigt werden.

Die oben genannten Prozentzahlen sind auf die Arbeitnehmergruppen, die durch den steuerrechtlichen Begriff begrenzt werden, zu beziehen.

(b) Die Arbeitnehmer dürfen nicht zugunsten der "officers, shareholders, employees whose principle duties consist in supervising the work of other employees, or highly compensated employees"
aa) bei der Teilnahmeberechtigung am Plan und
bb) bei der personellen Verteilung der Gewinne und im besonderen der "Forefeitures" diskriminiert werden.

Die Steuerbehörden haben in der Beurteilung des Sachverhaltes bezüglich dieses Tatbestandsmerkmales einen Ermessensspielraum. Als nicht diskriminierend gilt die personelle Verteilung gem.

a) den individuellen Lohn- und Gehaltssummen (4ol (a) (5) IRC)
b) den Eigenbeträgen, sofern die Eigenbeträge limitiert sind. In der Regel werden 6 % der Lohn- und Gehaltssummen noch als unbedenklich gehalten. Sofern die Eigenbeitragsregelung einen höheren Prozentsatz zuläßt oder gar vorschreibt, prüft die Steuerbehörde, ob eine Diskriminierung der Bezieher niedrigerer Einkommen vorliegt (4ol (3) (a) IRC). Die Eigenbeitragsmöglichkeit ist also zu beschränken, sofern die personelle Verteilung nach den Eigenbeträgen vorgenommen wird, da sich anderenfalls die Bezieher sehr hoher Einkommen wegen ihrer vergleichsweise hohen Sparfähigkeit den höchsten Gewinnanteil sichern könnten.
c) den Dienstjahren. Eine Dienstzeitberücksichtigung bei der personellen Verteilung ist, sofern sie in Verbindung mit einer anderen Verteilungsmaßgröße erfolgt, grundsätzlich zulässig (4ol 4 (a) (2) (iii) IRC). Die Steuerbehörde kann jedoch, wenn eine zu starke Gewichtung der Dienstjahre

vorliegt und vor allem, wenn für verschiedene Personengruppen verschiedene Gewichte gelten, die Verteilungsregeln für diskriminierend erklären.

Bei einem nicht diskriminierenden Gewinnverteilungsschlüssel muß ein erkennbarer Zusammenhang zu der erbrachten Arbeitsleistung bestehen. Wenn zum Beispiel hochbezahlte Angestellte, die gleichzeitig Aktien der Gesellschaft besitzen, sehr erhebliche Gewinnbeteiligungsbeträge über den Trustplan bekommen und es sich nach Meinung der Steuerbehörde um eine verschleierte Dividende (also steuerlich präferierte Gewinnbeteiligung statt steuerbarer Dividende) handelt, wird die Begünstigung gefährdet sein.

d) Gewinnabhängigkeit

Die Zuwendungen an die Arbeitnehmer müssen gewinnabhängig sein (4ol 1 (a) (2) (ii) IRC).

Ein festgesetzter Verteilungsschlüssel, der den Anteil der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung regelt, ist jedoch nach bestehendem Recht nicht mehr erforderlich. Verlangt ist nur, daß der Arbeitgeber "recurring and substantial contribution" aus dem Gewinn vornimmt.

Allerdings muß der Arbeitgeber, um die Steuerbegünstigung in Anspruch nehmen zu können, vor Ende des Jahres in der Steuerbilanz entscheiden, welchen Anteil er den Arbeitnehmern für das entsprechende Jahr einräumen wird.

e) Planpermanenz

Der Plan muß "permanent",nicht nur auf bestimmte Zeit befristet sein (4ol 1 (b) (2) IRC). Der Grund für die Planpermanenzregel ist: Unternehmer sollen nicht, wenn die Steuern hoch sind, einen Gewinnbeteiligungsplan einführen, um ihn wieder aufzugeben, wenn die Steuersätze gesenkt werden.

Aus diesem Grunde müssen die Pläne grundsätzlich eine festgesetzte auch für die Zukunft geltende Regelung für die Gewinnverteilung einschließen. Sofern eine solche grundsätzliche Regelung nicht vorhanden ist, ermißt die Steuerbehörde, ob der Plan diskriminierende, den "Profit Sharing" Gedanken verletzende Tatbestände aufweist und erklärt gegebenenfalls den Plan für steuerlich nicht begünstigungswürdig.

Auf jeden Fall muß eine Planpermanenz erkennbar sein. "One Shot Plans" werden nicht anerkannt, da nur eine einmalige Gewinnverteilung vorliegt.

Sofern ein Gewinnbeteiligungsplan aufgegeben wird ohne betriebswirtschaftlich einsichtige Rechtfertigung("business necessity") oder wenn auf eine Ausschüttung in einem Jahr verzichtet wird, kann die Steuerpflicht rückwirkend wieder entstehen "for all open years" (4o2 (b) IRC).

f) Schriftliche Fixierung des Planes

Gem. 4o1 1 (a) (2) IRC muß eine schriftliche Formulierung des Planes vorliegen.

Die Trustabrede muß den einzelstaatlichen Gesetzen entsprechen.

g) Information der Arbeitnehmer

Der Plan muß in seinem Inhalt und mit allen Absprachen den Arbeitnehmern mitgeteilt werden (4o1 1 (a) (2) IRC). Der sinnvollste Weg ist die Aushändigung einer mit Kommentaren versehenen Kopie des Vertrages.

3. Grenzen der Abzugsfähigkeit

(1) Maximal 15 % der Lohn- und Gehaltssumme der am Plan teilhabenden Personen ist steuerbegünstigt und kann vom Betrieb steuerrechtlich als Aufwendungen behandelt werden.

In gewinnlosen oder gewinnschwachen Jahren nicht in Anspruch genommene Prozente können in ertragstarken Jahren bis zu maximal 30 % der Lohn- Gehaltssumme der am Plan teilhabenden Arbeitnehmer in Anrechnung gebracht werden; z.B. im ertragsschwachen Jahr Y werden 10 % der Lohn- und Gehaltssumme als Gewinnbeteiligung an den Fonds überwiesen. In dem erstarken Jahr Y ergibt der Gewinnanteil mehr als 15 % der Lohn- und Gehaltssumme, wobei die 15 % grundsätzlich die obere Grenze der Steuerbegünstigung darstellt. In diesem Fall aber kommt der Fehlbetrag aus dem Jahre Y in Anrechnung und es können ausnahmsweise 15 % + 5 % = 20 % die Steuerbegünstigung genießen.

Oder: in dem ertragstarken Jahr Y sind 20 % der Lohn- und Gehaltssumme als Gewinnbeteiligung ausgeschüttet worden; in dem ertragsschwachen Jahr Y + 1 können nur 10 % der Lohn- und Gehaltssumme an den Fonds überwiesen werden. In diesem Fall können die 5 %, die im Jahre Y die 15 % Grenze überstiegen, im Jahre Y + 1 als sogenannter "Credit Carry Over" in Anrechnung gebracht werden, d.h. die ursprünglich bezüglich dieser 5 % entstandene Körperschaftsteuerpflicht erlischt. (4o4 (a) (3) (A) IRC und 4o4 (a) - 9 (e) IRC und 4o4 (a) - 9 (d) IRC.)

(2) Sofern ein Gewinnbeteiligungsplan und ein Pensionfonds eingerichtet sind, darf die steuerbegünstigte Summe der Zuweisungen insgesamt 25 % der Lohn- und Gehaltssumme der beteiligten Arbeitnehmer nicht überschreiten (4o4 (A) (7) IRC und 4o4 (a) (13)).

(3) Beiträge zu den Trustfonds sind, sofern der Plan den steuerlichen Regeln entspricht, frei von den Beiträgen zu der Bundessozialversicherung.

(4) Die Überweisung der Arbeitnehmergewinnanteile für das Jahr Y muß spätestens im Monat März des Jahres Y + 1 erfolgen (6072 (b) IRC).

4. Steuerliche Behandlung des Trustfonds als eigene Rechtspersönlichkeit

Man könnte vermuten, daß der Trustfonds als eigene Rechtspersönlichkeit der Ertragsbesteuerung unterliegt; dieses ist jedoch in den Vereinigten Staaten nicht der Fall. Der qualifizierte, d.h. den steuerlichen Erfordernissen entsprechende Trustfonds ist grundsätzlich von den Bundesertragssteuern befreit bezüglich den ihm zufließenden Mitteln aus der Gewinnbeteiligung, den Eigenbeträgen und den Erträgen aus den Anlagen dieser Beteiligungen (Sec. 501 (a) IRC). Eine Ausnahme besteht nur bezüglich einiger besonderer Einkommensarten (aufgezählt in Sec. 511 bis 514 IRC).

5. Steuerpflicht der Arbeitnehmer bezüglich der Gewinnbeteiligung und des im Trustfonds gebildeten Vermögens

a) Der Arbeitnehmer ist bezüglich
   aa) der Beträge, die für den Arbeitnehmer von der Unternehmung als Gewinnbeteiligung an den Trustfonds überwiesen worden sind
   bb) der von dem Arbeitnehmer entfallenden Zinsen und Dividendengewinne aus dem Fondsvermögen (einschließlich der auf die Eigenbeiträge entfallenden Erträge)

von der Entrichtung einer Einkommensteuer bis zum Zeitpunkt der Ausschüttung des Vermögens befreit.

b) Bei der Ausschüttung des Vermögens oder Teile des Vermögens an die Arbeitnehmer oder seine Erben in einer vollen Summe entfällt eine Steuer auf das Vermögen abzüglich der geleisteten Eigenbeiträge gemden günstigen Steuersätzen des "long term capital gain" (Steuersatz: 25 %) (Sec. 402 (a) (2) IRC).

c) Bei einer Ausschüttung der Vermögensbeträge (abzüglich der Eigenbeiträge) in Raten werden die ausgeschütteten Summen als "ordinairy income" versteuert.

d) Die Eigenbeiträge werden bei der Ausschüttung steuerlich analog der Regelung bei dem Kauf von "Annuities" behandelt; die Summe der Eigenbeiträge wird als Rentenbarwert betrachtet. Aus der durchschnittlichen Lebenserwartung ergibt sich die Zeitspanne, auf die der Rentenbarwert verteilt wird. Die so ermittelten jährlichen Summen gelten als steuerlich abzugsfähig, sie sind also steuerfrei.

e) Sofern die Berechtigten am Fondsvermögen die Erben des Arbeitnehmers sind, ist das Fondsvermögen bis zu 5.000 Dollar steuerfrei ausschüttbar. Darüber hinausgehende Summen werden wie unter b), c) und d) behandelt.

6. Vorschriften für die Anlage des Fonds

Die Entscheidungen über die Anlage der Fondsmittel sind grundsätzlich frei; jedoch 1954 wurden für die Trustpläne in Sec. 503 C IRC folgende Transaktionen als Ausnahme des Grundsatzes für unzulässig erklärt: Das Trustvermögen oder Teile des Trustvermögens dürfen nicht

a) als Darlehen an das Arbeitgeber-Unternehmen vergeben werden, es sei denn, es bestehen gute Sicherheiten und eine angemessene Verzinsung.

b) Es darf keine Präferierung irgendwelcher Art gegenüber dem Arbeitgeber bestehen, insbesondere
   aa) dem Arbeitgeber dürfen nicht unbillig hohe Vergütungen für die Verwaltung des Fonds gezahlt werden.
   bb) Es darf keine unbillig hohe (nicht "adequate") Bezahlung für Wertpapiere oder andere Güter des Arbeitgebers erfolgen.
   cc) Es dürfen keine unbillig geringen (nicht "adequaten") Preise bei dem Verkauf von Wertpapieren oder Gütern an den Arbeitgeber festgesetzt werden.

c) Es ist immer zu prüfen, ob der Plan "for the exclusive benefit of the employees" ist.

7. Sonstige gesetzliche Bestimmungen, die die Trustpläne beeinflussen

a) Die "Fair Labor Standard Act", auch "Wage and Hour Law" genannt, verlangt die Prüfung, ob durch den Profit Sharing Plan die gesetzlichen Regeln der Bezahlung und Beschäftigung verletzt werden.

7 (d) (3) der FLStA befreit den "bona fide profit sharing plan" genau wie die Pensionspläne (7 (a) (4) FLStA) von den Regeln der "regular rate of pay"; es ist also zu prüfen, ob ein "bona fide plan" im Sinne des FLStA vorliegt. Sofern kein "bona fide plan" vorliegt, müssen die AN-Gewinnbeteiligungszuwendungen als "overtime payment" - also analog den Überstundenvergütungen - behandelt werden.

Nach den vom Arbeitsministerium 1953 herausgegebenen Richtlinien (Regulation No. 549) gelten als Tatbestandsmerkmale eines "bona fide" Trustplanes im Sinne des FLStA:

aa) Es muß ein geschriebener Gewinnbeteiligungsvertrag vorliegen, der den Arbeitnehmern Zuwendungen über den Lohn hinaus aus dem Gewinn der Unternehmung einräumt. Der Lohn muß unabhängig von dem Gewinn der Unternehmung gezahlt werden.

bb) Die Zuwendungen müssen periodisch erfolgen und gewinnabhängig sein. Der Gewinn muß nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung festgestellt werden. Der Gewinn des ganzen Unternehmens, nicht nur der eines Betriebsteiles, ist dem Gewinnbeteiligungsplan zugrunde zu legen.

cc) Alle Arbeitnehmer, die dem FLStA unterliegen, müssen teilnahmeberechtigt sein.

dd) Die personelle Verteilung hat nach einem festgelegten Schlüssel zu erfolgen, wobei nicht die persönliche Leistung (Produktivität) unmittelbar zur Maßgröße erhoben werden darf. Als geeignete und unbedenkliche Verteilungsschlüssel im Sinne des FLStA gelten Lohnsummen, aber auch die individuellen Stundenlohnsätze.

ee) Der Arbeitnehmer muß in vernünftiger, angemessener Zeit einen Anspruch auf die Arbeitgeberzuweisungen zum Fonds bekommen.

Ausdrücklich als Merkmal eines nicht "bona fide" Plans ist in No. 549 aufgeführt:

(a) Die personelle Verteilung erfolgt nach Maßgabe der Anwesenheitsdauer.

(b) Die personelle Verteilung erfolgt nach Maßgabe einer individuellen Leistung qualitativer oder quantitativer Art.

(c) Die Arbeitgeberzuweisungen in den Fonds sind nicht streng gewinnabhängig, es wird z.B. eine "Minimal-überweisung" garantiert oder der Arbeitnehmeranteil wird gem. der Produktionsmenge oder der gearbeiteten Stundenzahlen bestimmt ohne eine direkte Funktion des Gewinns zu sein. Eine "Produktivitäts-beteiligung", "Kostenersparnisbeteiligung", "Umsatzbeteiligung","Wertschöpfungsbeteiligung" gilt richtigerweise nicht als "Gewinnbeteiligung".

b) Die "Renegiation Act" aus dem Jahre 1951 mit den Nachträgen von 1956 für die Kalkulation von Aufträgen für das Verteidigungsministerium regelt, daß die Gewinnbeteiligungen der Arbeitnehmer, sofern sie steuerlich abzugsfähig sind, auch bei der Kalkulation als Kosten behandelt werden dürfen. Die RA lehnt sich also an die steuerlichen Regelungen an und ist daher für die Unternehmer kein selbständiges Problem.

III. Gestaltung des Trustfonds unter steuerlichen Gesichtspunkten in der Bundesrepublik Deutschland

Das deutsche Steuerrecht kennt keine spezielle Regelung bezüglich der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Wir müssen jedoch untersuchen, welche steuerlichen Wirkungen die Einführung eines Trustplanes nach sich zieht.

1. Steuerliche Wirkung auf die beteiligende Unternehmung

a) Körperschaftsteuer

Die Gewinnbeteiligung ist eine am Bilanzstichtag bereits bestehende Verbindlichkeit. Die Bildung einer den körperschaft-(einkommen)steuerbaren Gewinn mindernde Rückstellung ist daher zulässig. In einem diesbezüglich geführten Rechtsstreit entschied der RFH [1]:

"Nach der (...) Betriebsordnung (...) hat die Betriebsgemeinschaft (Gefolgschaft) ein Recht an Beteiligung am Gewinn des Unternehmens. (...) Die Firma (kann) bei Abschluß der Bücher (...) die Höhe der Gewinnbeteiligung der Gefolgschaft festsetzen. Durch diese mit Wirkung für den Bilanzstichtag erfolgte Festsetzung war die Verpflichtung der Firma zur Auszahlung des festgesetzten Betrages von ... DM entstanden. Nach den Grundsätzen der ordnungsmäßigen Buchführung war diese Schuld in die Schlußbilanz einzusetzen (...) Maßgebend für die Passivierung einer Schuld ist der Zeitpunkt, zu der die Schuld als entstanden anzusehen ist, nicht der Zeitpunkt der Bezahlung des geschuldeten Betrages".

b) Gewerbesteuer

Man könnte vermuten, daß die Gewinnbeteiligungen zu den Hinzurechnungen des § 8 GewStG, insbesondere § 8 Ziff. 3 GewStG zählen. Jedoch tendiert die Rechtsprechung bei der Anwendung des § 8 Ziff. 3 GewStG dahin, keinen Sonderbegriff für die stille Beteiligung zu schaffen. So urteilt der BFH [2]:

"Wird einem im Betrieb Tätigen laufend ein festes zur Be-

---

1) RFH-Urteil vom 19.6.1940 VI 43/40 RStBl 1940, S. 690.
2) BFH-Urteil vom 5.6.1965 IV 108/63 U, BStBl 1965 III S. 51.

streitung seines Lebensaufwandes ausreichendes Gehalt gezahlt, ist in der Regel auch dann ein Arbeitsverhältnis und nicht eine stille Beteiligung anzunehmen, wenn daneben eine hohe Gewinnbeteiligung besteht".

Es bleibt jedoch im Einzelfall der Trustpläne immer zu prüfen, ob nicht eine stille Beteiligung im Sinne des Handelsrechts und des § 20 Abs. I Nr. 2 EStG vorliegt, die zur Anwendung des § 8 Nr. 3 GewStG führen muß; sofern in dem Trustplan eine Verpflichtung zum Stehenlassen der Beteiligung, also eine zwingende Bindung der Beteiligungen an das "eigene Unternehmen" vorliegt, wird man der Anwendung des § 8 Nr. 3 GewStG nichts entgegenhalten können. Dieses gilt auch, wenn die Arbeitnehmerbeteiligungen als langfristiges Darlehen dem "eigenen Unternehmen" zur Verfügung stehen (§ 8 Nr. 1 GewStG). Die Bindung der Arbeitnehmergewinnanteile an das "eigene Unternehmen" ziehen gewerbesteuerliche Pflichten nach sich.

2. Steuerliche Behandlung des Trustfonds

a) Körperschaftsteuergesetz § 1

Die Ausgestaltung des Fonds als einer Körperschaft (Erwerbs- oder Wirtschaftsgenossenschaft, juristischer Person des privaten Rechtes, nicht rechtsfähigem Verein, Anstalt, Stiftung oder Zweckvermögen) hat zur Folge, daß sämtliche Einkünfte des Fonds der Steuer unterliegen (§ 1 KStG).

Eine Befreiung des Fonds nach § 4 KStG wird nicht zu erreichen sein, da in dem Fonds wegen seiner auf Vermögensmehrung gerichteten Zielsetzung wohl kaum eine Institution mit "gemeinnützigen oder mildtätigem Zweck" gesehen werden kann (§ 4 Ziff. 6 KStG). [1]

1) Es wäre jedoch wünschenswert, daß dem Trustfonds eine z.B. den Pensions- oder Unterstützungskassen entsprechende steuerliche Befreiung durch Einfügung entsprechender Regeln in das Steuerrecht zuteil wird. Da die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ein wichtiges sozialpolitisches Ziel darstellt, könnte man die Trustpläne als "soziale Einrichtung" interpretieren und entsprechende Gesetzesvorlagen begründen.

Da einschlägige Befreiungsregeln nicht vorliegen, ist es angebracht eine andere als die in KStG § 1 angegebene Gestaltungsform zu erwägen.

b) Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften vom 16.April 1957

Untersuchen wir, ob die Hilfen des Investmentgesetzes ("Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften vom 16.April 1957", BGBl 1957, Teil I, S. 378; im folgenden "InvG" zitiert) für die Gestaltung des Fonds in Anspruch genommen werden können.

Unter Investmentgesellschaften versteht man Kapitalanlagegesellschaften, "deren Geschäftsbereich darauf gerichtet ist, bei ihnen eingelegtes Geld im eigenen Namen für gemeinschaftliche Rechnung der Einleger nach dem Grundsatz der Risikomischung in Wertpapieren gesondert von dem eigenen Vermögen anzulegen und über die hieraus sich ergebenden Rechte der Einleger (Anteilsinhaber) Urkunden (Anteilscheine) auszustellen". (§ 1 Abs. I InvG.)
In steuerlicher Hinsicht sind die Investmentgesellschaften bevorzugt. Gem. § 21 InvG gelten sie als Sondervermögen im Sinne des § 1 Abs. I Ziff. 5 KStG und § 1 Abs. I Ziff. 6 (e) VermStG und sind gem. § 21 Abs. I InvG von der Entrichtung einer Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und Vermögensteuer befreit. Der Ersterwerb von Anteilscheinen ist von der Kapitalverkehrsteuer ausgenommen, ebenso der Rückerwerb von Anteilscheinen durch die Investmentgesellschaften.

Diese Regelungen des Investmentgesetzes lassen für die Gestaltung des Trustfonds die Form einer Investmentgesellschaft sinnvoll erscheinen.

Jedoch: gem. § 2 Abs. I InvG sind die Investmentgesellschaften Kreditinstitute und unterstehen den für diese Institute geltenden Vorschriften. Es muß sehr in Frage gestellt werden, ob im Einzelfall die für den Betrieb einer Investmentgesellschaft erforderliche Erlaubnis vom Bundesaufsichtsamt erteilt

wird, da das Kreditwesengesetz (KWG) wie auch das InvG selbst erhebliche Pflichten auferlegt (siehe §§ 4, 9, 11, 14 InvG und 33 KWG). Die Gestaltung des Trustfonds in Form einer Investmentgesellschaft wird vermutlich meist an dem Genehmigungsverfahren scheitern.

c) Treuhandverhältnis

Wir wollen prüfen, ob die Konstruktion des Trustfonds als treuhänderisch verwaltete Vermögensmasse ohne gesellschaftsrechtliche Verselbständigung des Fonds in Hinblick auf die steuerrechtlichen Regelungen sinn-voll ist.

"Treuhänder im Rechtssinn ist, wer von einem anderen, dem Treugeber, Vermögensrechte zu eigenem Recht erworben hat und diese Rechte zwar im eigenen Namen aber nicht (oder wenigstens nicht ausschließlich) im eigenen Interesse ausüben soll". 1)

Der Treuhänder kann auch Vertrauensperson für mehrere Treugeber sein. Die Arbeitnehmer als Treugeber beauftragen die Unternehmung, die Gewinnbeteiligungsbeträge an den Treuhänder zu überweisen. Die Arbeitnehmer übertragen dem Treuhänder das Eigentum an den Vermögensbeständen, die sich aus den Gewinnbeteiligungen ergeben und das Recht zum Tätigwerden im eigenen Namen mit der Einschränkung, daß der Treuhänder die ihm eingeräumten Rechte nur im Interesse der Arbeitnehmer ausüben darf. Begrifflich liegt die in dieser Weise konstruierte fiduziarische Treuhand nur vor, "wenn der Treugeber das Treugut unmittelbar aus seinem Vermögen dem Treuhänder überläßt, dagegen nicht, wenn jemand als mittelbarer Stellvertreter von einem Dritten einen Gegenstand für Rechnung und im Interesse eines anderen erwirbt". 2)

Bei der Gestaltung des Fonds als ein Treuhandverhältnis gilt in steuerlicher Hinsicht folgende Zurechnungsregel:

"Wirtschaftsgüter, die zu treuen Händen (entgeltlich oder unentgeltlich) übereignet worden sind, werden dem Treugeber zugerechnet. Wirtschaftsgüter, die durch einen Treuhänder zu treuen Händen für einen Treugeber erworben worden sind, werden dem Treugeber zugerechnet". (§ 11 Ziff.2 und 3 StAnpG).

---

1) Palandt, Kommentar zum BGB, Einf. zu § 929, Anm. 7
2) Palandt, Einf. zu § 929, Anm. 7 (D).

Damit wäre eine Konstruktion aufgezeigt, bei der der Fonds selber keiner Steuer unterliegt.

Es bleibt jedoch noch zu prüfen, ob die Gestaltung des Fonds als treuhänderisch verwaltete Vermögensmasse ohne gesellschaftsrechtliche Verselbständigung in einem Widerspruch zu der Generalklausel des § 6 StAnpG steht. Dieses würde zutreffen, wenn "durch den Mißbrauch von Formen und Gestaltungsmöglichkeiten des Bürgerlichen Rechts" (§ 6 StAnpG) die Steuerpflicht umgangen wäre.
Wie Bühler und Strickrodt ausführen kann der Mißbrauch im Sinne des § 6 StAnpG nicht durch einen subjektiven Tatbestand (durch persönliche Absicht) definiert werden, da es unbedingt zulässig ist, unter mehreren Gestaltungsformen diejenige zu wählen, die steuerlich am günstigsten ist; auch durch den objektiven Tatbestand der Formen und Gestaltungsmöglichkeiten des Bürgerlichen Rechts kann ein Mißbrauch nicht definiert werden, da diese Gestaltungsformen ja gerade vom BGB entwickelt sind und in ihnen daher objektiv nichts mißbräuchliches erblickt werden kann. [1)]
Ein Mißbrauch kann nur in Hinblick auf gewisse Steuerrechtstatbestände vorliegen, und zwar durch die "Ungewöhnlichkeit" dieser Rechtsform, wobei die Beurteilung des Tatbestandes zeigen muß,"daß zum Zwecke der Steuerumgehung die mit dem bestimmten wirtschaftlichen Ziel nicht üblicherweise im Einklang befundene rechtsgeschäftlich Form verbunden wird". [2)]

Bühler und Strickrodt fordern als Tatbestandsmerkmal der Unbedenklichkeit eines Treuhandverhältnis in Hinblick auf Generalklausel des § 6 StAnpG:

"Es muß aus dem bestehenden Innenverhältnis zwischen Treuhänder und Treugeber hervorgehen, daß letztlich die Belange des Treugebers zu wahren sind und auch der betreffende Gegenstand zu angemessener Zeit wieder in dessen volle Verfügungsmacht zurückgelangen soll". 3)

---

1) Siehe Bühler und Strickrodt, "Steuerrecht", Bd. I, Wiesbaden 1960, S. 196/197.
2) Dieselben, ebenda S. 198.
3) Dieselben, ebenda S. 278.

Dieses Tatbestandsmerkmal ist durch die Treuhandabsprache erfüllt. Es werden von dem Treuhänder die Geschäfte für das fremde Interesse der Treugeber, der Arbeitnehmer, geführt; bei der treuhänderischen Verwaltung einer Vermögensmasse kann nicht von einer unüblichen, ungewöhnlichen Gestaltungsform im Sinne des § 6 StAnpG gesprochen werden.

Wir kommen zu dem Ergebnis, daß bei der Gestaltung des Fonds als reines Treuhandverhältnis den Fonds selber keine steuerlichen Pflichten treffen. Alles wird dem Treugeber zugerechnet (§ 11 Ziff. 2 und 3 StAnpG).

3. Steuerpflicht des Arbeitnehmers

a) Lohnsteuer

Die Gewinnbeteiligungsbeträge der Arbeitnehmer unterliegen der Lohnsteuer. Es können jedoch die Steuerbegünstigungen des Vermögensbildungsgesetzes vom 1.Juli 1965 in Anspruch genommen werden, sofern durch den Trustplan die in diesem Gesetz geforderten Auflagen beachtet werden. Jährlich 312.- DM (Arbeitnehmer mit drei und mehr Kindern 468.- DM) können dann lohnsteuerfrei gespart werden. [1] Die Erfordernisse des VermBG können durch die Trustabsprachen erfüllt werden.

Die Zins- und Dividendenerträge aus dem Trustvermögen unterliegen genau wie realisierte Kursgewinne ebenfalls der Besteuerung, soweit die Steuerfreibeträge überschritten werden.

b) Vermögensteuer

Die Fondsvermögen der Arbeitnehmer unterliegen als Erwerbsvermögen (Wertpapiere) der Besteuerung, sofern das Gesamtvermögen des Steuerpflichtigen die Freibeträge übersteigt.

---

1) "Zweites Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer vom 1.Juli 1965", BGBl I Nr. 29, 1965, S.585 und"Verordnung zur Durchführung des Zweiten Vermögensbildungsgesetzes" vom 24.März 1966, BGBl I, 1966, S. 189.

5. Kapitel

Einzelprobleme der Trustpläne

I. Der Anteil der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung

1. Einfluß und Bestimmung des zugrunde gelegten Gewinnbegriffes

Um den Anteil des Arbeitnehmers am Gewinn der Unternehmung zu berechnen, ist zuvor eine klare Definition des zugrunde gelegten Gewinnbegriffes erforderlich. Es ist zu entscheiden, ob der Gewinn der ganzen Unternehmung oder nur des Betriebsteiles, in dem der Arbeitnehmer tätig ist, zur Verteilung kommen soll; ferner gilt es zu klären, ob der in der Handels- und Steuerbilanz ausgewiesene Gewinn zugrunde gelegt werden soll, welche eventuellen Korrekturen vorgenommen werden müssen und ob der Gewinn vor oder nach Steuer verteilt werden soll. Die einzelstaatlich geregelten Gewinnsteuern in den Vereinigten Staaten betragen meistens ca. 50 %. Ist der Arbeitnehmer also mit einem Betrag von 10 % des Gewinnes nach Steuer beteiligt, so entspricht das einem Gewinnanteil von 5 % vor Steuer. Eine Reihe von Unternehmen stellt vor der Anwendung der Beteiligungsformel noch einen bestimmten Betrag für die Verzinsung des Kapitals zurück.

Nach einer Erhebung des PSRF[1] finden wir folgende Verteilung bezüglich der Gewinnbegriffe, auf die in den Trustplänen der funktionelle Verteilungsschlüssel Anwendung findet:

38,9 % der Pläne: keine Vorwegverzinsung des Eigenkapitals. Dabei: Anwendung des Schlüssels auf

Gewinnbegriffe vor Steuer	33,3 %
nach Steuer	5,6 %

61,1 % der Pläne: Berücksichtigung einer Vorwegeigenkapitalverzinsung. Dabei: Anwendung des Schlüssels auf Gewinnbegriff

vor Steuer	52,8 %
nach Steuer	8,3 %
	loo,o %

Unseres Erachtens sollte der Gewinnbegriff, auf den die Verteilungsformel bezogen wird, wie folgt gefaßt werden:

---

1) Metzger, B., a.a.O. (1966 ed.) S. 61.

a) Es kommt der Gewinn nach Steuer zur Verteilung. Man könnte zwar behaupten, daß die Arbeitnehmerleistung, die einen Einfluß auf den Gewinn hat, unabhängig von den Steuersätzen erbracht wird und daß es daher unbillig wäre, den Arbeitnehmer den steuerlichen Einflüssen zu unterwerfen. Dieser Meinung ist jedoch mit dem Hinweis auf die Gleichstellung von Kapital und Arbeit zu widersprechen: das Produkt ist wesensmäßig das Ergebnis einer gesellschaftlichen Kooperation. Die Produktionsfaktoren werden zusammengeführt zur gemeinschaftlichen Erstellung eines Produktes (Leistungserstellung). Die Leistungsverwertung ergibt einen Gewinn vor Steuer, der vom Staat über die Steuer gekürzt wird. Nur der verbleibende Gewinn nach Steuer kann auf die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit verteilt werden, wobei vom ökonomischen Standpunkt jedem Faktor der Anteil zuzukommen hat, der von diesem Faktor verursacht worden ist. [1)]

b) Unseres Erachtens ist vor Anwendung des Verteilungsschlüssels eine Verzinsung des Eigenkapitals mit dem landesüblichen Zinssatz und, sofern die Unternehmung die rechtliche Form einer Personengesellschaft hat, ein Tätigkeitsentgelt für die vom mitarbeitendem Gesellschafter erbrachte Arbeit, zu berücksichtigen. Eigenkapital und Unternehmertätigkeit sind nur Erscheinungsformen von Kapital und Arbeit, die in die Kalkulation eingehen und vom Markt vergütet werden sollen, steuerrechtlich jedoch - im Gegensatz zu ihrem Charakter - nicht als Aufwendungen behandelt werden können.

c) Da der Verteilungsschlüssel auf den Gewinn nach Steuer zu beziehen ist und nach Berücksichtigung der Vorwegverzinsung des Eigenkapitals und nach einem Vorwegabzug für die Arbeit des Unternehmers, der steuerliche Gewinn jedoch

---

1) Siehe zum Zurechnungsproblem folgenden Absatz 3. a).

abhängig ist von den Aufwendungen, in die nach steuerlichen Gesichtspunkten auch die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer einzubeziehen ist, deren Berechnung jedoch wiederum von dem steuerlichen Gewinn abhängt, ist es zur Auflösung dieses Zirkels erforderlich, den Gewinnbegriff in einfacher Weise mathematisch zu formulieren:

G_{nSt} = Gewinn nach Steuer

E = Erträge
A = Aufwendungen nach steuerlichen Gesichtspunkten, außer der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer
a = prozentualer Anteil der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung nach Steuer und nach den Vorwegabzügen
b = prozentualer Steuersatz
c = (1 - b)
q = Zinssatz zur Vorwegverzinsung des Eigenkapitals
K = Eigenkapital
U = Unternehmerlohn

(1) $G_{nSt} = (E - A - aG_{nSt}) \cdot c$

(2) $G_{nSt} = cE - cA - acG_{nSt}$

(3) $G_{nSt}\ (1 + ac) = cE - cA$

(4) $G_{nSt} = \frac{c\ (E - A)}{1 + a\ c}$

Unter Berücksichtigung der Vorwegabzüge ergibt sich dann der Gewinnbegriff, der den Verteilungsberechnungen zugrunde zu legen ist, als folgender einfacher Ausdruck:

(5) $\frac{c\ (E - A)}{1 + a\ c} - q\ K - U$

2. Verlustbeteiligung

Oft wird im Zusammenhang einer Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer eine Verlustbeteiligung gefordert; wer an Gewinnen beteiligt sei, müsse logischerweise auch das Risiko eines möglichen Verlustes tragen.

Zwar trägt das Kapital das Risiko eines Verlustes, für dieses Risiko jedoch erhält das Kapital eine Dividende, die eine Risikoprämie einschließt. Wünscht der Kapitalist ein unternehmerisches Risiko nicht einzugehen, bleibt ihm die Möglichkeit der Anlage in Rentenpapieren, deren Verzinsung entsprechend geringer sein dürfte.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung ist anderer Natur: der Arbeitnehmer erhält eine Prämie nicht für ein von ihm eingegangenes Risiko, sondern eine anteilige Belohnung für eine gemeinsam mit dem Kapital erreichte Leistung. Es wäre daher unbillig, dem Arbeitnehmer, der ohnehin das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes trägt, auch noch ein Kapitalrisiko eingehen zu lassen.

3. Verteilungsschlüssel

a) Die funktionelle Verteilung

aa) Versuch einer theoretischen Bestimmung des Verteilungsschlüssels

Es steht die Frage zur Entscheidung, wie der Gewinn der Unternehmung zwischen den Produktionsfaktoren aufgeteilt werden soll und welcher Anteil dem Faktor Arbeit (funktionelle Verteilung) zusteht. Vom betriebswirtschaftlich ökonomischen Standpunkt stände der Anteil am Ertrag den Arbeitnehmern zu, der durch ihre Tätigkeit verursacht worden ist. Hinter dieser einfachen Aussage über die Zuteilung gemäß den Grenzproduktivitäten verbirgt sich das Problem der Meßbarkeit. Eine Messung ist jedoch nach h.M. praktisch nicht möglich.

"Über die Zurechnung wissen wir heute nur eines mit Sicherheit: daß sie nämlich nicht zu lösen ist ... Das Produkt ist ein komplexes Ergebnis der Gemeinschaftsleistung aller Faktoren, der Anteil etwa der Arbeit am Produkt ist genausowenig feststellbar wie etwa der Anteil des Regens am Wachstum der Pflanzen". 1)

Frey vergleicht das Zurechnungsproblem mit dem Problem der Kalkulation bei einer Kuppelproduktion. Das Problem sei ähnlich gelagert: eine mathematische, verursachungsgetreue Verteilung der Kosten auf die Kuppelprodukte sei ebensowenig möglich wie die Verteilung der Erträge auf die Produktionsfaktoren. "Zurechnung wird immer eine Kompromißlösung sein, bei der es in erster Linie darauf ankommt, daß die Beteiligten sie als gerecht anerkennen". 2)

Dieses sind jedoch sehr unbefriedigende Feststellungen. Wir wollen uns daher bemühen, Verteilungsmaßgrößen zu finden, die eine Beziehung zur Verursachung aufweisen. Aus der Produktionstheorie wissen wir [3]: Die betriebliche Leistungserstellung findet durch die Kombination der Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit und Werkstoffe statt. Kapital (k) und Arbeit (a) sind in gewissen Grenzen substituierbar. [4]

Die Leistungserstellung kann also durch verschiedene Kombinationsmöglichkeiten der kompensatorischen Faktoren Kapital und Arbeit erfolgen. Die Substitutionsmöglichkeit bedeutet, daß die

---

1) Arndt, E., "Die Lohnpolitik in einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht", Stuttgart 1953, S. 10.
2) Frey, G., a.a.O., S. 133.
3) Vgl.z.B. Schneider, E., "Einführung in die Wirtschaftstheorie" Bd.II, Tübingen 1964, S. 169 ff; Gutenberg, E., "Grundlagen der BWL", Bd. I, Berlin 1963, S. 190 ff.
4) Dieses gilt allerdings nur, sofern es sich um eine Produktionsfunktion mit nur kontinuierlich substituierbaren Faktoren handelt; auf den linear-limitationalen Fall (nach Gutenberg: Produktionsfunktion Typ: B), indem also nur ein einziger Produktionsprozeß zur Verfügung steht, wird nicht eingegangen, da sie für unsere Zwecke kein positives Ergebnis liefern.Für Unternehmen mit einem Produktionsprozeß, in dem die Faktoreinsatzmengen nicht frei variierbar sind und strenge Limitationalität vorliegt, können unsere Überlegungen daher nicht zutreffen, da bei diesen limitationalen Prozessen aus rein begrifflichen Gründen partielle Gruppenproduktivitäten denkunmöglich sind.

Vergrößerung der Menge des einen Faktors d_k bzw. d_a durch eine Verminderung der Menge des anderen Produktionsfaktors d_a bzw. d_k ausgeglichen werden kann, so daß die produzierte Gütermenge gleich bleibt.

Das Substitutionsverhältnis wird durch die Grenzraten der Substitution, die von den Grenzproduktivitäten (GP) abhängen, ausgedrückt.

$$(1)\quad (GP)_a\, d_a = (GP)_k\, d_k$$

$$(2)\quad \frac{d_a}{d_k} = \frac{GP_k}{GP_a}$$

Die Grenzrate der Substitution des Faktors Arbeit durch den Faktor Kapital (und umgekehrt) ist gleich den umgekehrten Verhältnis der Grenzproduktivitäten der Faktoren.
Die theoretischen Mengenkombinationsmöglichkeiten, die bezüglich der zu produzierenden Gütermengen indifferent sind, liegen auf einer Indifferenzkurve. Der Unternehmer wird von den verschiedenen theoretischen Kombinationsmöglichkeiten diejenige auswählen, die die Produktion von X Gütereinheiten zu minimalen Kosten ermöglicht. Er wird daher Arbeit durch Kapital (und umgekehrt: Kapital durch Arbeit) solange substituieren, wie der Kostenzuwachs durch den Mehreinsatz von Kapital (Arbeit) geringer ist als die Kostenersparnis durch den Wenigereinsatz von Arbeit (Kapital); die Minimalkostenkombination ist erreicht, wenn der Kostenzuwachs durch den Mehreinsatz des Faktors Kapital p_k (Arbeit = pa) gerade gleich der Kostenersparnis durch den Wenigereinsatz des Faktors Arbeit p_a (Kapital = p_k) ist. Die Substitution wird solange fortgeführt, bis dieser Punkt der Minimalkostenkombination erreicht ist:

$$(3)\quad p_k\,(d_k) = p_a\,(d_a)$$

$$(4)\quad \frac{d_k}{d_a} = \frac{p_a}{p_k}$$

Bei der Minimalkostenkombination ist die Grenzrate der Substitution der Faktoren gleich dem umgekehrten Verhältnis der Preise (p) der Faktoren.

Aus (2) und (4) ergibt sich:

$$(5)\quad \frac{GP_k}{GP_a} = \frac{d_a}{d_k} = \frac{p_k}{p_a}$$

Am Punkte der Minimalkostenkombination, die vom Unternehmer angestrebt wird, verhalten sich die Grenzproduktivitäten der Faktoren zueinander wie ihre Preise.

Sofern wir eine Verteilung der Gewinne gemäß den Verursachungsgrößen der Produktionsfaktoren vornehmen wollen, bieten sich als Maßgrößen der Verteilung die Kosten der Produktionsfaktoren an. Sie stehen im gleichen Verhältnis wie die verursachenden Grenzproduktivitäten.

Die Kosten des Produktionsfaktors Arbeit bestehen in der Summe der Löhne und Gehälter, gegebenenfalls vermehrt um einen Unternehmerlohn (im Falle von Personalgesellschaften).

Die Kosten des Produktionsfaktors Kapital bestehen in der Summe der Wertminderung der Anlagen und der Zinsen auf das Eigenkapital.

Die Verteilung der Gewinne hat demnach zu erfolgen gemäß dem Verhältnis:

$$\frac{\text{Kosten des Faktors Arbeit}}{\text{Kosten des Faktors Kapital}} = \frac{\text{Anteil Arbeit}}{\text{Anteil Kapital}}$$

bb) Die Verteilungsschlüssel in der amerikanischen Wirklichkeit

In der amerikanischen Literatur und Praxis erfährt die Frage der Verteilungsquote kaum eine grundsätzliche Behandlung. Es ist dem Verfasser kein Fall bekannt, in dem man sich um eine theoretische Lösung des Problems bemüht und nach irgendwelchen Maßgrößen für einen "gerechten" Verteilungsschlüssel gesucht hätte. Es wird vielmehr meist sehr pragmatisch vorgegangen. Die Frage der Arbeitnehmerquote wird in

in den USA in der Praxis meist etwa wie folgt behandelt:

Mindestens 10 bis 15 % der Lohnsumme müssen zunächst als Arbeitnehmeranteil ausgeschüttet bzw. dem Fonds überwiesen werden, denn diese Summe erweise sich als Gewinnbeteiligung für den Arbeitnehmer als interessant genug, um die Arbeitnehmer zu erhöhter Kooperation und effizienterer Arbeit zu motivieren. Dem Faktor Arbeit müsse also 10 bis 15 % der Lohnsumme als Gewinnbeteiligung eingeräumt werden.
Das sich ergebende Produkt wird dann in einem Prozent des durchschnittlichen Gewinnes der Vergangenheit ausgedrückt und als Arbeitnehmerquote fixiert.

Es gibt jedoch Pläne, die mit steigendem Gewinn einen steigenden Arbeitnehmerprozentsatz einräumen (progressive Arbeitnehmerbeteiligungsregelung). Die Arbeitnehmer erhalten z.B.: 10 % auf die ersten 10.000.- Dollar Gewinn
15 % auf die zweiten 10.000.- Dollar "
20 % auf den Restgewinn über 20.000 Dollar.

Ebenso sind degressive Pläne bekannt: z.B. erhalten die Arbeitnehmer
30 % auf die ersten 10.000 Dollar Gewinn
20 % auf die zweiten 10.000 Dollar "
10 % des Restgewinnes über 20.000 Dollar.

Bei den Prozentsätzen des Gewinnes für die Arbeitnehmer kommen praktisch alle Möglichkeiten von 1 % bis über 55 % des Gewinnes vor, wobei 10 % eine besondere Häufigkeit aufweist. Die Erhebung von Flippo, die 108 Trustpläne umfaßte, gibt folgendes Verteilungsbild bezüglich der Prozentsätze, die den Arbeitnehmern als Gewinnanteil eingeräumt wurden.

11,2 %	der Trustpläne räumt den Arbeitnehmern	1 % bis 6 % des Gewinnes (Gewinn vor Steuer und ohne Berücksichtigung einer Vorwegdividende oder Vorwegverzinsung des Eigenkapitals) ein
32,4 %	"	7 % bis 10 %
18,5 %	"	11 % bis 15 %
23,1 %	"	16 % bis 25 %
12,9 %	"	26 % bis 40 %
1,9 %	"	41 % bis 55 % [1]

1) Flippo, E.B., "Profit Sharing in American Buisiness", Hrsg. Bureau of Buisiness Research - Ohio State University, Columbus 1954, S. 39.

Der Prozentsatz der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung ist jedoch wenig aussagefähig, sofern nicht eine Aussage über die Zahl der Arbeitnehmer getroffen wird; ein sehr niedriger Prozentsatz kann dennoch, sofern er sich auf nur wenige Arbeitnehmer verteilt, für die betroffenen Arbeiter eine erhebliche Gewinnverteilung bedeuten, ebenso wie ein zunächst imponierend hoher Anteil der Arbeitnehmer - sofern es sich um ein sehr lohnintensives Unternehmen handelt - für den einzelnen Arbeitnehmer eine nur sehr geringe Beteiligung bedeuten kann. Es gilt also die Beteiligung der Arbeitnehmer in ein Verhältnis zu der Lohnsumme zu setzen.
Im Durchschnitt ergibt sich in den USA bei den Trustplänen für die Arbeitnehmer folgende Gewinnbeteiligung im Verhältnis zu der Lohnsumme: (Gewinnbeteiligung bedeutet die Arbeitgeberzuweisung zum Fonds; sie schließt nicht die Erträge aus den Fondsanlagen ein)

In 0,9 %	der Trustpläne ergab die effektiv ausgeschüttete Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, ausgedrückt in Prozent des Arbeitnehmerlohnes bzw.-gehaltes	
		2 % od.weniger
23,7 %	"	3 % bis 6 %
28,1 %	"	7 % bis 10 %
40,9 %	"	11 % bis 15 %
6,4 %	"	16 % bis 25 % [1]

Daß die 15 % nur selten überschritten werden, mag an der Tatsache liegen, daß die Steuergesetze nur 15 % der Lohnsummen als Betriebsausgaben für steuerlich abzugsfähig ansehen.

Es besteht eine positive Korrelation zwischen dem Planerfolg und dem Prozentsatz der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung, ausgedrückt als Prozentsatz ihrer Lohnsumme. Bei fast allen Plänen, die vom Management als "sehr erfolgreich" beschrieben werden, wurden hohe Beteiligungen ausgeschüttet[2].

---

1) Ibidem, S. 41
2) Siehe: Metzger, B.L., a.a.O., 1966 ed., S. 126.

b) Personelle Verteilung

Es ist die Frage zu beantworten, wie sich jetzt die Gewinnbeteiligung, die sich als Quote für die Arbeitnehmerschaft insgesamt ergeben hat, auf die individuellen Arbeitnehmer verteilt.

Es bestände die Möglichkeit, jedem das gleiche zuzusprechen; dieses Prinzip ist jedoch problematisch, da sich wegen des Mangels an Differenzierungen Spannungen ergeben können. Dieser Schlüssel ist daher auch sehr wenig gebräuchlich.

Üblicherweise wird die individuelle Lohn- und Gehaltssumme zur Grundlage der personellen Verteilung gemacht, wobei manchmal eine obere Grenze gezogen wird, damit sehr hoch bezahlte Arbeiter und Angestellte nicht einen zu großen Vorteil genießen.

Dieses proportionale System kann noch verfeinert werden, indem z.B. die Dauer der Betriebszugehörigkeit, besondere Leistungen, Regelmäßigkeit des Erscheinens oder sonstige Verdienste irgendwelcher Art zu einem das reine Lohnproportionalitätsprinzip modifizierenden Verteilungsmerkmal erhoben werden.

Eine besondere Eigenart der Trustpläne bezüglich der personellen Verteilung ist die Möglichkeit, den sogenannten "Eigenbeitrag"zum Verteilungskriterium zu machen. Der Anspruch des einzelnen Arbeitnehmers an die Gesamtquote der Arbeitnehmerbeteiligung wird von einer persönlichen Sparleistung abhängig gemacht. Bei diesen "contributory plans" zahlen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer in den Fonds ein. Die Eigenbeitragsgrenzen der Arbeitnehmer werden durch Minimum- und Maximumregeln bestimmt: die untere Grenze des Eigenbeitrages ist meistens mit 2 %, manchmal bis zu 5 % der Lohnsumme begrenzt, die maximale Eigenleistung mit meistens 6 %, manchmal auch nur mit 4 % oder gar 3 % des Lohnes

Neben diesen prozentualen Grenzen wird fast immer eine zweite obere Grenze in absoluten Beträgen angegeben. Die absoluten oberen Grenzen der Eigenbeiträge bewegen sich je nach Plan zwischen 12o $ und 72o $ je Jahr oder aber es wird das in die Rechnung eingehende Einkommen, auf das sich der Eigenbeitragsprozentsatz bezieht, limitiert, wobei diese Maximumregeln zwischen 2.ooo $ und 12.ooo $ schwanken. Für die Limitierungen der Eigenbeiträge besteht folgender einleuchtender Grund: Da sich bei den "Contributory Plans" die personelle Verteilung der Gewinnbeteiligung des Faktors Arbeit grundsätzlich nach der Eigenleistung bemißt, will man denjenigen Arbeitnehmern, deren Sparfähigkeit wegen eines höheren Einkommens höher sein mag als die Sparfähigkeit niedrigerer Einkommensbezieher, keinen unbilligen Vorteil bei der personellen Verteilung zukommen lassen.

Allerdings antworteten auf die Suggestionsfrage, ob der Plan geändert werden sollte, beinahe 5o % der Arbeitnehmer mit "Ja"; bei der nachfolgenden Frage, was denn geändert werden sollte, wurde erwidert: die Möglichkeit höherer Eigenleistungen solle gegeben werden. [1]

In den von Knowlton untersuchten 142 Unternehmen mit Trustplänen wurde die personelle Verteilung wie folgt vorgenommen:

27 Unternehmen verteilten gem. den Eigenbeiträgen

57 Unternehmen verteilten gem. den individuellen Lohnsummen

56 Unternehmen verteilten gem. dem Dienstalter in Verbindung mit einer zweiten Maßgröße (Eigenbeiträge oder Lohn- bzw. Gehaltssumme)

1 Unternehmen verteilte gem. besonderer Verdienstlichkeitsgrößen und der Art der Arbeit

1 Unternehmen verteilte an jeden Arbeitnehmer das gleiche. 2)

---

1) Siehe: Jehring, J.J.,"Succeeding with Profit Sharing", PSRF, Evanston, Ill. 1956, S. 19.
2) Knowlton, P.A., a.a.O., S. 39.

Gem. dem Profit Sharing Manual sind die "Contributory Plans" besonders erfolgreich. Als Grund wird angegeben:

"It can give the employee a greater sense of individual dignity and pride in the plan. It is his fund and his money in the fund". 1)

Ähnlich äußert sich Flippo:

"It tends to relieve the plan of any paternalistic connotations when the employee is required to make some sacrifice to provide for his future". 2)

In Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmern sind die "Contributory Plans" erstaunlicherweise sehr viel seltener als in größeren Unternehmungen, während in den Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmern nur ca. 20 % der Profit-plans einen Eigenbeitrag verlangen, steigt der prozentuale Anteil der "Contributory Plans" mit zunehmender Betriebsgröße stark an. 3)

Die Wahl des Verteilungsschlüssels ist im wesentlichen abhängig von dem Ziel des Planes; sofern durch den Plan z.B. speziell der Fluktuation der Arbeitnehmer entgegengewirkt werden soll, wird man Dienstalter eventuell sogar mit einem besonderen Gewicht in den Verteilungsschlüssel eingehen. Sofern man den Plan auch als Instrument der Vermögensbildung betrachtet, wird man den Eigenbeitrag zum Verteilungsschlüssel erheben; soll ein besonderes Verhalten erreicht werden, so wird man zweckmäßigerweise dieses Verhalten in den Schlüssel - gegebenenfalls sogar mit einem besonderen Gewicht - eingehen lassen.

---

1) Meier, J.B., a.a.O., S. 44. Übersetzung des Zitats: "Er vermittelt dem Arbeitnehmer ein größeres Maß individueller Würde und Stolz in bezug auf den Plan. Es ist sein Fonds und sein Geld in dem Fonds".

2) Flippo, E.B., a.a.O., S. 24. Übersetzung des Zitats: "Er (der Eigenbeitrag) trägt dazu bei, den Plan von allen paternalistischen Zügen zu befreien, indem der Arbeitnehmer angehalten ist ein persönliches Opfer zur Versorgung seiner Zukunft zu machen".

3) Siehe Metzger, B.L., a.a.O., 1966 ed., S. 66 und 79.

II. Die Teilnahmeberechtigung

Es ist in den USA üblich, die Berechtigung, an dem Trustplan teilzuhaben, besonderen Regeln zu unterwerfen und von einigen Voraussetzungen abhängig zu machen.

Eine Reihe von Plänen beschränkt die Teilnahmeberechtigung auf die "Executives".

Der Grund für die Beschränkung ist die Meinung der Unternehmer, daß nur diese Gruppe einen Einfluß auf die Gewinnerzielung habe und daher auch diese Gruppe allein an dem Gewinn zu beteiligen sei. Solche Pläne erfüllen jedoch nicht die Merkmale einer partnerschaftlichen Betriebsordnung. Ein Anreiz für die Arbeitnehmer liegt nicht vor, eventuell können sogar negative Wirkungen durch die Diskriminierung großer Arbeitnehmergruppen gegenüber den durch den Trustplan privilegierten Kreis der Executives eintreten. Sofern sich der Trustplan nur auf die Executives beschränkt, zeigt das eine Negierung der durch partnerschaftliche Betriebsorganisation zu erreichende Wirkung, nämlich die Loyalität der großen Gruppe der Arbeitnehmer zu sichern mit dem Resultat eines durch die Partnerschaftsidee getragenen Arbeitfriedens.

In diesem Sinne äußert sich auch Metzger - wenngleich Metzger gem. der bedenklichen amerikanischen Betrachtungsweise die Gewinnbeteiligung als Instrument der Herbeiführung harmonischer Arbeitsbeziehungen betrachtet:

"Such executive profit sharing plans do not fulfill in any way the principle objective of profit sharing plan (...) while such plans may be effective for the group covered, they do not promote harmonious labor - management relations, nor increase employee cooperation or productive efficiency".[1]

---

1) Metzger, B.L., a.a.O., 1964 ed., S. 28. Übersetzung des Zitats: "Solche Gewinnbeteiligungspläne leitender Personen erfüllen in keiner Hinsicht die grundsätzlichen Erfordernisse eines Gewinnbeteiligungsplanes (...) Während solche Pläne für die betroffene Gruppe von Bedeutung sein mögen, so sind sie doch nicht angetan, harmonische Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern und dem Management zu fördern, noch heben sie die Kooperation oder die Effizienz der Produktion".

Wir kommen zu der Feststellung, daß keine größere Gruppe von Arbeitnehmern grundsätzlich durch die Formulierung der Auswahlkriterien ausgeschlossen werden darf.

Für die Bewertung der amerikanischen Erfahrungen mit den Trustplänen ist jedoch die Beantwortung der Frage erforderlich

(1) ob unsere Forderung, daß grundsätzlich alle Arbeitnehmer die Möglichkeit der Teilnahme am Gewinnbeteiligungsplan haben müssen, in Übereinstimmung mit der amerikanischen Wirklichkeit steht oder

(2) ob die oft geäußerte Annahme richtig ist, daß die Trustpläne nur ein Entgelt für "Executives" sei.

Nach der im Auftrage des PSRF von Dun & Bredsteet vorgenommenen Erhebung finden wir folgende Antwort auf unsere Frage:
Im Durchschnitt sind bei den Trustplänen teilnahmeberechtigt:
95,9 % der "Officers and Top Executives"
99,1 % der "Department Heads and Supervisers"
98,9 % der "Non-clergical Saliried"
1oo % der "Clergical Employees - salaried"
69,8 % der "Clergical Employees - Houerly"
95 % der "Salesmen"
8o,8 % der "Production Workers - Non - union"
46,7 % der "Production Workers - Union" [1)]

Die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer sind oft ausgeschlossen, da die Gewerkschaften für die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer oft größere Gesundheitsfürsorge, Pensionen und Versicherungen erwirkt haben und die Gewerkschaften oft die Gewinnbeteiligungspläne nicht unterstützen.
Neben der Stellung des Arbeitnehmers im Betrieb finden wir noch folgende Momente bei der Regelung der Teilnahmeberechtigung:
1. Mindestverdienste
2. Altersgrenzen
3. Vollzeitbeschäftigung
4. Wartezeiten

---

1) Metzger, B.L., a.a.O., 1966 ed., S. 43

Zu 1) Ein Mindestverdienst zum Kriterium der Bezugsberechtigung zu erheben widerspricht dem Gedanken einer betrieblichen Partnerschaft; es ist daher aus grundsätzlichen Erwägungen abzulehnen. Die überwiegende Mehrzahl der Trustpläne verzichtet auch auf das Merkmal eines Mindestverdienstes bei der Regelung der Teilnahmeberechtigung.

Zu 2) Durch das Erfordernis eines bestimmten Alters werden Minimum- und Maximumgrenzen gesetzt.

Unseres Erachtens sollte auf eine Teilnahmevoraussetzung "Alter" verzichtet werden; die Leistung des Arbeitnehmers wird unabhängig von seinem Alter erbracht. Daher kann das Alter auch nicht über die Teilnahme entscheiden. Jedoch: 19,4 % der Trustpläne haben nach einer Erhebung des NICB, die 155 Unternehmen mit Trustplänen einschloß, Mindestaltersbestimmungen, die zwischen 18 und 35 Jahren schwanken; 14,8 % der Unternehmen mit Trustplänen haben Maximalaltersgrenzen; wobei die häufigste Altersgrenze 65 Jahre beträgt.[1)]

Zu 3) Ein oft verlangtes Erfordernis der Teilnahmeberechtigung ist eine Vollzeitbeschäftigung, worunter - wohl in Anlehnung an die steuerliche Definition - eine Beschäftigung von mindestens 20 Wochenstunden und von mindestens fünf Monaten im Jahr verstanden wird.

Obgleich natürlich auch Saisonarbeiter ihren Beitrag zur Gewinnerzielung leisten und daran grundsätzlich zu beteiligen wären, wird von einer Beteiligung durch die Trustpläne meist abgesehen, da die Unternehmensleitung die Ansicht vertritt, daß vorübergehend Eingestellte nicht Mitglieder der Betriebsgemeinschaft sind, und der Gedanke der kontinuierlichen Vermögensbildung auf betrieblicher Basis nicht mit einem dauernden Betriebswechsel zu vereinbaren ist.

---

1)Vgl.:Brower, F.B.(Hrsg.) NICB, Studies in Personnel Policy; No. 162, "Sharing Profits with Employees", New York 1957, S. 23.

Gem. dem NICB verlangen 82,5 % der Trustpläne eine Vollzeitbeschäftigung im oben genannten Sinne [1]; die Dun & Bradsteet Erhebung ergibt sogar 88,3 % [2].

Es erscheint uns jedoch sinnvoll, Arbeitnehmer mit weniger als 2o Wochenstunden grundsätzlich von der Teilnahmeberechtigung auszuschließen.

Da vorübergehend eingestellte Arbeitnehmer schon durch die Voraussetzung der "Wartezeiten" (siehe folgenden Absatz 4) aus dem Kreis der Teilnahmeberechtigten ausgeschlossen werden dürften, sollte auf die Voraussetzung "Vollzeitbeschäftigung" unseres Erachtens ganz verzichtet werden.

Zu 4) Der wichtigste Tatbestand der Teilnahmeberechtigung ist die Regelung der "Wartezeiten", d.h. der Arbeitnehmer muß eine gewisse Zeit im Betrieb beschäftigt sein, ehe er an dem Plan teilnehmen kann. Dieses Merkmal erscheint sinnvoll, wenn das Ziel des Planes eine kontinuierliche Vermögensbildung auf betrieblicher Basis und vorübergehend Eingestellte daher ausgeklammert bleiben sollen. Außerdem bedeutet die "Wartezeit" eine Erleichterung der Verwaltungsarbeit, da der Wechsel der Arbeiterschaft überwiegend auf die Gruppen entfällt, die ihre Stellung im Betrieb nicht als Dauerstellung betrachten. Das Erfordernis der "Wartezeiten" können auch Arbeitnehmer erfüllen, die weniger als 2o Wochenstunden arbeiten.

In fast allen Trustplänen finden wir eine Regelung der Wartezeiten. Über die Länge der Wartezeiten gibt die Erhebung von Flippo, die 127 Trustpläne einschloß, Auskunft: Danach hatten 2,4 % der Pläne keine Wartezeiten, 8,7 % Wartezeiten von weniger als einem Jahr, 29,9 % Wartezeiten von einem Jahr, 22 % von zwei Jahren, 17,3 % von drei Jahren, 4,7 % von vier Jahren, 5 % von fünf Jahren. [3]

1) Ibidem, S. 22.
2) Dun & Bradsteet in Metzger, B.L., a.a.O., 1966 ed.,S.53.
3) Flippo, E.B., a.a.O., S. 35.

Es erhebt sich jedoch die Frage, ob nicht eine Wartezeit von vier oder fünf Jahren bedenklich lang ist; die Zahl der effektiv teilnehmenden Arbeitnehmer wird dadurch erheblich eingeschränkt. Für eine solche Einschränkung mag vielleicht folgender Umstand sprechen: sofern die Gewinne des Betriebs im Vergleich zur Lohnsumme so gering sind, daß das Unternehmen von der Einführung eines Trustplanes absieht, da auch bei einem großen Anteil des Faktors Arbeit der Anteil des Einzelnen sehr gering wäre und damit an Attraktivität verliert, besteht nur die Möglichkeit, den bedenklichen Weg der grundsätzlichen Ausschließung von Gruppen zu gehen, oder aber durch lange Wartezeiten die Firmentreue besonders zu belohnen und den Kreis der tatsächlich teilnehmenden Arbeitnehmer auf die besonders treuen Mitarbeiter einzuschränken.

Bei der Regelung der Bezugsberechtigung bei den Trustplänen sind ferner die Vorschriften des IRC zu berücksichtigen, um nicht der Möglichkeit der steuerlichen Begünstigung verlustig zu gehen.

III. "Vesting" und "Forefeitures"

Die "Vesting Regeln" bestimmen den Zeitpunkt, mit dem die Arbeitnehmer einen schuldrechtlichen Anspruch auf die als Gewinnbeteiligung an den Fonds überwiesenen Beträge oder einen Anspruch auf einen gewissen Prozentsatz dieser Gewinnbeteiligungsbeträge erhalten, also zum rechtlichen Inhaber einer Forderung gegen den Fonds - der ja als Rechtspersönlichkeit Eigentümer der Beteiligungsbeträge wird - werden.
Richtige und sinnvolle "Vesting" Regeln sind für das Gelingen des Planes von großer Bedeutung. [1] Das Erfordernis von

1) So z.B. Knowlton, P.A., a.a.O., S. 76: "The promptness and completeness with which employees acquire vested rights to that portion of their total credits which they themselves did not contribute is, as we have obseved, a key aspect of any deferred profit sharing plan".
Übersetzung des Zitats: "Schnelligkeit und Umfang, mit dem die Arbeitnehmer einen schuldrechtlichen Anspruch auf den Anteil der Guthaben, die sie nicht selbst beigetragen haben (Gewinnanteil - d.Verf.) ist nach unseren Beobachtungen der Schlüßelaspekt aller Gewinnbeteiligungspläne mit aufgeschobener Auszahlung".

"Vesting" Regeln wird in den USA wie folgt begründet: Grundsätzlich besteht ein Anspruch auf die im Fonds zur Vermögensbildung angesammelten Beträge mit Eintritt des Ausschüttungsfalles, also mit Ablauf einer gewissen Zeitspanne oder mit der Erreichung des Pensionierungsalters, im Krankheitsfall oder sonstigen Notfällen. Es ist jedoch auch eine Regelung zu treffen, was zu geschehen hat, wenn der Arbeitnehmer das Unternehmen vor Eintritt des im Plan bezeichneten Ausschüttungsfalles verläßt. Es gibt hierfür eine unendliche Reihe von Möglichkeiten die sich zwischen zwei Grenzen bewegen:
Die erste Grenze: es setzt sofort mit der Überweisung des Gewinnanteils an den Fonds ein "full vesting" ein, das heißt, der Arbeitnehmer bekommt sofort einen schuldrechtlichen Anspruch auf den gesamten Gewinnanteil.
Die zweite Grenze: Sofern der Arbeitnehmer das Unternehmen vor Eintritt des oben bezeichneten Ausschüttungsfalles verläßt, verliert er den Anspruch auf sämtliche im Fonds gesammelten Gewinnbeteiligungsbeträge, ein "vesting" tritt also dann und nur dann ein, wenn der im Plan geregelte Ausschüttungsfall eintritt.

Sofern man durch die Vestingregelung das Entstehen eines schuldrechtlichen Anspruches sehr nah an die erste Grenze legt, besteht nach häufiger amerikanischer Argumentation die Gefahr, daß der Arbeitnehmer das Unternehmen verläßt, um das Geld vorzeitig zu bekommen.

Durch besondere aufschiebende Ausschüttungsbestimmungen kann man allerdings den Reiz,durch vorzeitige Kündigung die im Fonds gesammelten Mittel zur freien Verfügung zu erhalten, mildern; unseres Erachtens sollte dieser Weg gewählt werden, zumal andernfalls auch eine zu starke Kettung des Mitarbeiters an den Betrieb vorliegt. Der Mitarbeiter muß die Freiheit besitzen, jederzeit seinen Arbeitsplatz ohne das Opfer eines Verlustes eines Teiles seines im Fonds gebildeten Vermögens wechseln zu können, wenn er es aus irgendwelchen persönlichen Gründen wünscht.

Prinzipielle Gründe sprechen dafür, das "Vesting" für die Arbeitnehmer schnell und umfangreich eintreten zu lassen, da sonst die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer zu einem Anwartschaftsrecht reduziert wird und die für das Gelingen des Planes erforderlichen psychologischen Wirkungen nicht eintreten werden. Tatsächlich erhärten empirische Untersuchungen unsere Annahme: Es besteht eine positive Korrelation zwischen dem Planerfolg und dem Umfang und der Geschwindigkeit des Vesting. Der Erfolg des Planes nimmt mit abnehmender Geschwindigkeit und abnehmenden Ausmaß des Vesting ab [1].

Unsere Ansicht ist, jedem am Plan teilhabenden Arbeitnehmer sofort mit Übertragung des Arbeitnehmergewinnanteils an den Fonds - der damit als Rechtspersönlichkeit Eigentümer der Beträge wird - die Forderung auf den vollen auf sie entfallenden Anteil zu übertragen. Es tritt also ein sofortiges "Full Vesting" ein; es ist nicht ersichtlich, warum anders vorgegangen werden sollte. Jedoch: da das Ziel des Planes eine Vermögensbildung ist, empfiehlt sich, die Verfügungsmacht des Arbeitnehmers über die im Fonds gehaltenen Mittel zu beschränken und durch aufschiebende Ausschüttungsbeschränkungen, die auch im Falle der Lösung des Arbeitsverhältnisses fortdauern, die Vermögensbildung zu sichern (siehe im einzelnen das folgende Kapitel: Entnahmemöglichkeiten aus dem Trustfonds).

In der amerikanischen Wirklichkeit gibt es jedoch eine große Vielzahl von "Vesting" Regeln. Meist folgt ein mit den Jahren der Planteilnahme zunehmendes "Vesting", z.B.

10 % der im Fonds gesammelten Beträge nach einem Jahr der Planteilnahme
20 % nach zwei Jahren
...
100 % nach zehn Jahren.

---

1) Siehe Knowlton, P.A., a.a.O., S. 77.

Eine Untersuchung von Knowlton über die Vestingbestimmungen in 182 Trustplänen zeigt folgende Verteilung für die verschiedenen Vestingmöglichkeiten:

I. Sofortiges "Vesting"		
a) sofortiges volles Vesting	25 Pläne	
b) sofortiges teilweises Vesting (5o %), danach kein zusätzliches Vesting bis mit dem Ausschüttungsfall volles Vesting eingreift	4 "	
c) sofortiges volles Vesting der Gewinnbeteiligung, jedoch nicht der Beteiligung des letzten Jahres	3 "	
d) sofortiges volles Vesting der Gewinnbeteiligung ausschließlich der der letzten zwei Jahre	1 "	32 Pläne
II. Gestaffeltes "Vesting"		
a) gem. den Jahren der Teilnahme am Plan	76 Pläne	
b) gem. den Dienstjahren	44 "	
c) gem. den Dienstjahren nach einem bestimmten Datum	1 "	
d) gem. dem Alter des Arbeitnehmers	3 "	
e) gem. der Jahre der Teilnahme am Plan oder der Dienstjahre (Unsicherheit der Auskunft)	2 "	
f) gem. den Jahren der Planteilnahme und den Dienstjahren	8 "	
g) gem. den Jahren der Planteilnahme und dem Alter des Arbeitnehmers	5 "	
h) gem. den Jahren der Planteilnahme und den Dienstjahren und dem Alter des Arbeitnehmers	6 "	
i) in Abhängigkeit von einem vom Trustplan abhängigen Versicherungsplan	1 "	146 Pläne
III. Keine exakte Auskunft über die Vestingbestimmungen		3 "
		182 Pläne[1]

1) Knowlton, P.A., a.a.O., S. 48.

Diejenigen Beträge, die der Arbeitnehmer bei Verlassen der Unternehmung verliert, weil er durch die Vestingregelung noch keinen Anspruch auf sie gewonnen hat, sind die sogenannten "Forfeitures". Ein "Forfeiture" liegt also immer dann vor, wenn ein Vesting noch nicht eingetreten ist und das Anwartschaftsrecht des Arbeitnehmers auf ein künftiges Vesting durch z.B. eigene Kündigung verwirkt worden ist. Diese durch "Forfeiture" verlorenen Beträge wachsen den verbleibenden Arbeitnehmern anteilig zu; sie fallen also nicht wieder zurück an die Firma.

Bei Kündigung der Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber gilt meist eine Sonderbestimmung; es wäre eine unzumutbare Folge, wenn der Arbeitnehmer, der ohne eigenes Verschulden durch Kündigung des Arbeitgebers aus dem Betrieb ausscheidet, seine Anwartschaftsrechte verlieren sollte. So ist meist geregelt, daß bezüglich der im Fonds gesammelten Gewinnbeteiligungsbeträge des gekündigten Arbeitnehmers mit Ausspruch der Kündigung, sofern die Kündigung nicht auf Grund von Untreue, grober Fahrlässigkeit oder vorsätzlichen Handelns zum Schaden der Unternehmung erfolgt, ein "full Vesting" stattfindet und damit ein Anspruch des Arbeitnehmers auf Ausschüttung der Beträge im Rahmen der Ausschüttungsbestimmungen begründet wird.

Ein Problem stellt noch der Gewinnanteil der ausscheidenden Arbeitnehmer am Gewinn des laufenden Jahres dar. Der größte Teil der Firmen läßt die ausscheidenden Arbeitnehmer am Gewinn des laufenden Jahres nicht teilhaben, eine andere Regelung ist jedoch möglich.

IV. Entnahme aus dem Trustfonds

1. Ausschüttung der Guthaben

a) Das Problem der aufgeschobenen Auszahlung

Das besondere Merkmal der Trustpläne ist es, daß die Ausschüttung der Gewinnbeteiligungsbeträge in die Zukunft verlegt ist. Da das Ziel der Pläne die Vermögensbildung ist, soll eine vorzeitige Ausschüttung auch der Beträge, auf die durch "Vesting" schon ein schuldrechtlicher Anspruch besteht, grundsätzlich verhütet werden.

Es hat sich jedoch in den USA gezeigt, daß die Vermögensförderung durch materielle Sparanreize, Steuerbegünstigung und Hebung der Sparfähigkeit nur begrenzt wirksam ist. Die Keynes'sche degressive Konsumfunktion und das von Keynes postulierte "fundamentale psychologische Verhaltensprinzip" ist angreifbar; der Hang zum Verbrauch nimmt bei den unteren Einkommensschichten mit wachsendem Einkommen nicht ab, so daß sich keine automatischen Überschüsse bilden. Die Grenzneigung zum Verbrauch sinkt nur sehr langsam; statt des Sparens vollzieht sich ein demonstrativer Konsum (besonders in den Vereinigten Staaten), die Verbrauchsnormen ändern sich, die Qualitätsansprüche steigen.

Räumt man den Arbeitnehmern eine jederzeitige Verfügbarkeit über ihre Guthaben ein, so werden die Guthaben erfahrungsgemäß meist frühzeitig von den Arbeitnehmern konsumtiv verwendet und eine Vermögensbildung findet nicht statt.

Wir stehen damit vor einem merkwürdigen soziologischen Phänomen; es besteht offenbar eine mangelnde Koinzidenz zwischen dem Wunsch nach Vermögensbildung breiter Schichten und dem Wunsch der Politiker, Soziologen und Gewerkschaftler, die eine Vermögensbildung der breiten Massen fordern. Sofern für weite Bevölkerungsschichten umfassende Sozialversicherungen vorliegen und damit das Motiv des Vorsorge-

sparens weitgehend entfällt, ist der Wunsch nach Vermögensbildung dieser Bevölkerungskreise offenbar so schwach, daß sie das Opfer eines längeren Konsumverzichtes nicht auf sich zu nehmen bereit sind; der Konsumverzicht scheint nicht lohnend genug. Die Vermögensbildung kann dann nur durch Sparzwang erfolgen. Diese Methode ist jedoch nicht befriedigend.

Hier liegt eine Aufgabe, die unseres Erachtens eine stärkere Beachtung verdient. Die Vermögensbildung muß für die Arbeitnehmer durch Aufklärung so attraktiv gemacht werden, daß die Vermögensbildung ohne starke Zwangselemente durch eigenen freiwilligen Sparentschluß der Arbeitnehmer zustande kommt. Es muß daher unbedingt eine Aufklärung bezüglich der Möglichkeiten, die ein Vermögen, ist es einmal gebildet, eröffnet: Zinsgenuß oder Finanzierung eines Eigenheims, Start in die Selbständigkeit, Finanzierung eines Studiums für die Kinder etc. Ferner sollte durch geeignete Information daraufhin gewirkt werden, daß das Vermögen einen Prestigewert erhält. Nachdem das Statusdenken in den breiten Bevölkerungsschichten sich nun einmal konstituiert hat, sollte dem Vermögen zu einem Wert als Statussymbol verholfen werden; denn weshalb - so muß man sich fragen - sind breite Bevölkerungskreise versucht, Ersparnisse zugunsten eines Automobils oder anderer langlebiger Konsumgüter aufzulösen? Doch zum Teil deshalb, weil ein solches Verhalten durch die von der Gesellschaft gesetzten Normen verlangt wird; der Statussymbolwert des Automobils ist höher als der eines Guthabens in einem Fonds. Man müßte daher versuchen, dem Fondsvermögen zu einem ähnlichen Statussymbolwert zu verhelfen, wie ihn andere Güter (z.B. Automobile) besitzen.

b) Ausschüttungsregeln in der Praxis

Angesichts der gemachten Erfanrungen, daß die Guthaben oft konsumtiv verwendet werden, ist die Vermögensbildung durch die Trustpläne in den USA mit Sparzwangselementen versehen worden, indem man vorzeitige Entnahmen bedroht mit:

(1) Verlust der "non vested" Beträge, der Arbeitnehmer verwirkt also einen Teil der Anwartschaftsrechte auf die Firmenbeiträge oder
(2) es wird bei der Ausschüttung, die vorzeitig erfolgt, z.B. immer 10 % (der Prozentsatz muß vertraglich festgelegt werden) der ausgeschütteten Summe abgezogen oder
(3) die Wartezeiten leben mit einer verlangten Ausschüttung wieder auf; wenn der Arbeiter also vorzeitig entnimmt, muß er X Jahre warten, bis er wieder an dem Plan teilhaben darf.

Die genannten Folgen vorzeitiger Ausschüttung zeigen die starken Zwangssparelemente der Trustpläne. Es empfiehlt sich, durch eine intensive Aufklärung den Arbeitnehmer mit den Gründen des Sparzwanges vertraut zu machen, um einem Widerstand in der Arbeitnehmerschaft vorzubeugen. Um den Plan flexibler zu gestalten, kann man auch für bestimmte Fälle eine Darlehensmöglichkeit durch Beleihung der Einlage einräumen.

Das Gelingen des Planes ist ferner von einer genauen Formulierung des Ausschüttungsfalles abhängig. Folgende Ausschüttungsfälle sind in der amerikanischen Praxis üblich und von den Steuerbehörden als plankonform anerkannt:

a) Pensionierung
b) Tod
c) Arbeitsunfähigkeit
d) Kündigung durch den Arbeitgeber ohne Verschulden des Arbeitnehmers
e) Erreichung einer gewissen Altersgrenze
f) nach einer gewissen Anzahl von Jahren, wobei von der Steuer ein mindestens zweijähriges Festlegen im Fonds gefordert wird
g) Härtefälle, die im einzelnen formuliert werden können; es wird jedoch von den Steuerbehörden geprüft werden, ob im einzelnen die Formulierung der Härtefälle einem "bona fide" Trustplan entspricht.

Die Methode der Ausschüttung kann wie folgt geregelt werden:

(a) Die am häufigsten geübte Methode ist die Auszahlung des Gesamtbetrages im Ausschüttungsfall in einer Summe

(b) die Auszahlung des Gesamtbetrages erfolgt in Raten, die über eine gewisse Zeit, die in der Praxis zwischen einem und zwanzig Jahren liegt, verteilt werden

(c) mit dem Gesamtbetrag wird für den Arbeitnehmer eine Rente gekauft

(d) die Wahl der Ausschüttungsmodalitäten wird dem Arbeitnehmer überlassen

(e) in dem Vertrag kann für die verschiedenen Auszahlungsfälle eine jeweilige Vereinbarung getroffen werden, z.B. für den Fall zeitweiser Arbeitsunfähigkeit erfolgt eine je nach Art und Dauer der Arbeitsunfähigkeit sich richtende Auszahlung in bestimmten Raten und bestimmter Höhe.

2. Beleihung der Guthaben

Obwohl die Einführung einer Beleihungsmöglichkeit den Plan flexibler gestalten würde und uns daher sinnvoll erscheint, ist in dem überwiegenden Teil der Trustpläne in den USA auf eine Regelung einer Beleihung der Fondsguthaben verzichtet worden. [1)]

Bei der Regelung der Beleihungsmöglichkeit sind Bestimmungen bezüglich folgender Punkte zu treffen:

a) Anspruchsgrundlagen der Beleihung
b) Entscheidungsinstanzen
c) Grenzen der Beleihung und Zinssätze
d) Rückzahlung
e) Evtl. Strafbestimmungen bei versäumter Tilgung

---

1) Nach einer Untersuchung von Jehring, J.J.("Preseverance Benefits in Deferred Profit Sharing" PSRF, Evanston 1956, S. 6), die 265 Unternehmungen mit Trustplänen umfaßte, hatten von den untersuchten Plänen 60 % keine Bestimmung über vorherige Auszahlung oder Beleihungsmöglichkeiten der Guthaben, 18 % hatten Bestimmungen über Darlehensmöglichkeiten durch Beleihung der Guthaben, bei 22 % der Pläne bestanden Entnahmemöglichkeiten schon während der Dienstzeit.

Zu a) Dem Antrag auf Gewährung eines Darlehens durch Beleihung des Guthabens wird in den USA meistens stattgegeben, sofern der Arbeitnehmer in eine Notlage geraten ist. Erforderlich ist hierbei eine klare Definition des Begriffes "Notfall"; immer fällt darunter Krankheit, Unfall, Tod eines Angehörigen.
In einigen Plänen bestehen Beleihungsmöglichkeiten für die Finanzierung des Studiums für die Kinder, die Finanzierung eines Eigenheimes.
Es sind auch Pläne bekannt, bei denen grundsätzlich Erwägungen zur Einführung von Beleihungsregelungen führten: da den Arbeitnehmern das Geld in dem Fonds gehöre, müsse man auch eine Verfügungsmacht in einem gewissen Rahmen einräumen. Bei globalen Regelungen solcher Art jedoch besteht in den USA die Gefahr eines Konfliktes mit den Steuerbehörden: Wenn der Plan Steuerbegünstigung genießen will, müssen seine Darlehensbestimmungen dem Rev. Rule 33, Part. 5(m) 1939 IRC entsprechen.

"Loan Privileges - Provisions may be made for the granting of loans to participants up to the extent of their vested interests, subject to the application of specified uniform rules consistently followed. It should be noted that so-called "loans" may constitute "distribution" if there is a tacit understanding between the parties that collection is not intended". 1)

Zu b) Der Beleihungsantrag wird genau wie der Entnahmeantrag an den Treuhänder gerichtet; in einem Gespräch mit dem Treuhänder kann der Arbeitnehmer nach den Gründen der Beleihung gefragt werden oder sofern der Arbeitnehmer eine Entnahme wünscht, kann der Treuhänder gegebenenfalls den Arbeitnehmer über die Vorteile, die Beteiligungen im Trustfonds

---

1) Übersetzung des Zitats: "Darlehensregeln - Es kann für die Teilnehmer eine Darlehensgewährung bis zu dem Ausmaß, wie sie durch einen schuldrechtlichen Anspruch Inhaber des Guthabens geworden sind, eingeräumt werden, sofern der Darlehensantrag bestimmten einheitlichen Regelungen, die stetig befolgt werden, unterworfen ist. Es soll jedoch beachtet werden, daß sogenannte "Darlehen" "Ausschüttungen" bedeuten können, wenn die stillschweigende Einigkeit der Parteien besteht, daß eine Zwangsbetreibung (der Darlehensschuld) nicht beabsichtigt ist".

stehen zu lassen, unterrichten und ermutigen, statt einer Entnahme eine Beleihung vorzunehmen.
Bei der Regelung der Entscheidungsbefugnisse ist es zu empfehlen, den Ermessensspielraum der entscheidenden Personen oder Personengruppen möglichst eng zu fassen und soweit wie möglich durch eine enumerative Aufzählung zu bestimmen, in welchen Fällen eine Beleihung möglich ist.

Zu c) Oft ist eine obere Grenze der Beleihungsmöglichkeit gesetzt durch einen bestimmten Prozentsatz des Guthabens den die Beleihung nicht übersteigen darf; der Prozentsatz kann sich auf die Gesamteinlage oder auf die "Vested funds" beziehen.
Manche Pläne geben die Darlehen zinsfrei, die meisten jedoch erheben den landesüblichen Zins oder es ist in dem Plan ein fester Zinssatz bestimmt.
Bei der Formulierung der Beleihungsgrenzen und der Zinsbestimmungen sind in den USA die steuerlichen Regelungen zu berücksichtigen (RR 33, Part 5(m) 1939 IRC). Zins und Ausmaß der Beleihung sind so zu regeln, daß keine Vermutung der verdeckten Ausschüttung besteht.

Da ein Darlehen genommen wurde und keine Entnahmen erfolgten, verliert der Arbeitnehmer nichts von den Fondserträgen.

Zu d) Die überwiegende Mehrheit der Pläne regelt die Rückzahlung durch einen Lohnabzug; es sind jedoch auch andere Methoden denkbar, die vor allem nicht durch einen solch starken Zwangscharakter gekennzeichnet sind, z.B.

1. Abzug des Darlehns bei Liquidierung des Anteils, wobei allerdings die Gefahr besteht, daß in den USA die Steuerbehörden ein solches Vorgehen für eine Ausschüttung halten (diese Vermutung besteht besonders dann, wenn für das Darlehen keine oder nur minimale Zinsen erhoben werden).
2. Tilgung durch den Arbeitnehmer ohne genaue Vorschrift, woraus die Tilgung zu erfolgen hat.

Zu e) Strafbestimmungen für nicht rechtzeitige Rückzahlung sind in manchen Plänen enthalten; als Strafen findet man den Verlust des Rechtes, an den Gewinnen des laufenden Jahres teilzunehmen oder die zwangsweise Befriedigung aus den Anteilen, die der Arbeitnehmer am Fonds hält.

V. Verwaltung des Planes

Die Verwaltung des Trustplanes erfolgt durch zwei Stellen:
1. durch das "Advisory Committee" (oft auch "Administrative Committee" oder "Profit Sharing Committee" genannt), dem die gesamte Verwaltung des Planes außer der Investition der Fondsgelder obliegt und
2. durch den Treuhänder ("Trustee "), dem die Investition der Fondsgelder anvertraut ist.

1. "Advisory Committee"

Dem "Advisory Committee" obliegt die Pflicht der Verwaltung des Planes; es ist zuständig für alle Angelegenheiten, die im Zusammenhang mit dem Gewinnbeteiligungsplan stehen (Ausnahme: Investition der Fondsgelder). Im besonderen beobachtet das "Advisory Committee" die genaue Befolgung des Planvertrages, es ist als Instanz für Streitfälle im Zusammenhang mit dem Gewinnbeteiligungsplan zuständig, es befindet in den meisten Plänen über Ausschüttungen in Härtefällen und Beleihungen der Fondsguthaben.

In der überwiegenden Anzahl der Pläne muß der Treuhänder für besondere Investitionen, wie zum Beispiel für die Anlage der Gewinnbeteiligungsbeträge im eigenen Unternehmen die Einwilligung des "Advisory Committee" einholen; in manchen Plänen ist die freie Verfügungsmacht des Treuhänders auch auf einen gewissen Betrag limitiert und Investitionen über den bezeichneten Betrag hinaus müssen durch das "Advisory Committee" genehmigt werden.

Das "Advisory Committee" besteht meistens aus Vertretern des Management und Arbeitnehmervertretern; die Größe und das zahlenmäßige Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern ist sehr unterschiedlich. In einigen Plänen besteht das gesamte "Advisory Committee" nur aus Arbeitnehmervertretern ebenso sind Pläne bekannt, in denen nur Management Vertreter zum "Advisory Committee" gehören.

Unseres Erachtens sollte das "Advisory Committee" je zur Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern besetzt werden.

Die Parität zwischen den von den Arbeitgebern (Direktoren der Unternehmung) bestimmten Vertretern des Management und den von den Arbeitnehmern gewählten Mitarbeitervertretern soll nicht besagen, daß das "Advisory Committee" in zwei Interessengruppen gespalten ist. Merkmal des partnerschaftlich organisierten Unternehmens ist ja gerade die Zielidentität der Faktoren disponierende und disponierte Arbeit. Das"Committee"sollte daher als Stelle der Zusammenarbeit betrachtet werden.

Die Arbeitnehmervertreter sind durch die Arbeitnehmerschaft, soweit sie an dem Gewinnbeteiligungsplan teil hat, zu wählen. Die Stimmen sind u.E. nach den individuellen Fondsguthaben zu gewichten (z.B. jede loo.- DM zählen eine Stimme), da auf diese Weise der Interessenlage der Arbeitnehmer, die schon erhebliche Anteile im Fonds gesammelt haben, am sinnvollsten Rechnung getragen ist.

2. Der Treuhänder

Bei einem qualifizierten den steuerlichen Gesetzen entsprechenden Gewinnbeteiligungstrustplan müssen die Arbeitnehmerbeteiligungsbeträge an einen Trustfonds überwiesen werden. Die Anlage der in dem Fonds gesammelten Beträge obliegt einem Treuhänder. Die weiteren Pflichten des Treuhänders sind die Ausschüttung der Fondsguthaben - evtl. auf Anweisung des "Advisory Committee" - und die Information des"Committees"über die Entwicklung des Fonds und die vorgenommenen Transaktionen.

Befassen wir uns mit der Frage der Person des Treuhänders. Gem. einer Erhebung des NICB waren in 144 Trustplänen als Treuhänder vertreten:

Bank oder Treuhandgesellschaften	in	58,3 %
ein individueller Arbeitnehmer	"	9 %
ein Arbeitnehmertreuhand-Committee""		2o,1 %
das "Advisory Committee" in	"	5,6 %
Bank oder Treuhandgesellschaft und ein Arbeitnehmertreuhand-Committee""		4,9 %
Bank oder Treuhandgesellschaft und das "Advisory Committee"	"	1,4 %
Mitglieder des Vorstandes	"	o,7 %
		loo,o % 1)

Bei der Gestaltung eines Trustfonds in der Bundesrepublik hat die Auswahl des Treuhänders mit besonderer Sorgfalt zu erfolgen, da der Treuhänder nach deutschem Recht nach außen im eigenen Namen auftreten kann und das zugrunde liegende Treuhandverhältnis nach außen nicht in Erscheinung zu treten braucht.

Die Arbeitnehmer übertragen die Beteiligungsbeträge auf den Treuhänder, welcher sie damit "zu eigenem Recht" 2) erwirbt. Der Treuhänder hat damit als Eigentümer der Arbeitnehmervermögensbestände aus der Gewinnbeteiligung eine sehr starke Stellung (fiduziarische Treuhand).

Im Innenverhältnis ist der Treuhänder schuldrechtlich gebunden: er darf die ihm eingeräumten Rechte nur im Interesse der Arbeitnehmer ausüben. Die Pflichten des Treuhänders sind in der Treuhandabsprache (Auftragsverhältnis des BGB) genau zu formulieren. Insbesondere sind mit dem Treuhänder bindende Regelungen bezüglich der Verwendung der Arbeitnehmervermögen (siehe folgenden Punkt: Anlage des Trustvermögens) zu treffen, die Kassenlegungs- und Berichterstattungspflicht ist zu regeln, ein Tätigkeitsentgelt für den

---

1) Brower, B. (Hrsg.) NICB "Studies in Personnel Policy" No. 162, a.a.O., S. 45.
2) Palandt, "Kommentar zum BGB", Einführung zu § 92), Anm. 7 (A).

Treuhänder ist festzulegen. Im Falle der Pflichtverletzung der Treuhänder haben die treugebenden Arbeitnehmer einen schuldrechtlichen Anspruch auf Schadenersatz gegen den Treuhänder. Ein dinglicher Anspruch besteht bei dem fiduziarischen Treuhandverhältnis nicht. Jedoch hat der Treugeber eine "verstärkte quasidingliche Stellung" gegenüber Zugriffen der Gläubiger des Treugebers auf das Treuhandeigentum. [1] Das Treuhandeigentum, welches auch Vermögenswerte umfaßt, die der Treuhänder für Rechnung des Treugebers erwirbt, bei denen der Treuhänder das Eigentum ja nicht von dem Treugeber sondern von einer dritten Partei erwirbt, bleibt den Zugriffen der Gläubiger des Treuhänders entzogen.

VI. Die Anlage des Trustvermögens

Für die Anlage des Trustvermögens besteht in den Vereinigten Staaten ein sehr breites Feld von Möglichkeiten; denn interessanterweise liegen - außer den in Sec. 503 C, IRC 1954 aufgezählten "prohibited transactions" (unzulässige Transaktionen) [2] - keine gesetzlichen Vorschriften zur Beschränkung der Anlage vor und die unzulässigen Transaktionen des Sec. 503 C IRC stellen keine erhebliche Einschränkung dar.

Dies mag um so mehr verwundern, da für Banken und sonstige Kreditinstitute strenge Bundesvorschriften bezüglich der Anlage der eingelegten Mittel bestehen, in denen wir die grundsätzliche Politik des Schutzes der Einleger durch den Staat erkennen können.

Nach Sec. 401 (a) IRC ist jedoch die Regelung der Anlage der Fondsmittel in den USA den einzelnen "trust agreements" überlassen, welche im Rahmen des einzelstaatlichen Rechtes frei formuliert werden können.

---

1) Palandt, "Kommentar zum BGB", Einführung zu § 929,Anm.7 insbes.(D).
2) Siehe 4. Kapitel 6 "Steuerliche Vorschriften zur Anlage des Fonds".

Die dadurch begründete Anlagefreiheit hat eine große Vielzahl verschiedener Anlagearten von Trustvermögen in den USA zur Folge.

"Literature on profit sharing trust fund investment, and the reported portefolios of such funds, clearly show, that there is a complete absense of agreement on appropriate investment policy". 1)

Der Erfolg des Trusts ist weitgehend vom Können des Treuhänders abhängig; die Chance eines Erfolges ist jedoch immer verbunden mit einem Risiko. Für die Anlage der Gewinnbeteiligungsbeträge der Arbeitnehmer gilt es eine größtmögliche Sicherheit zu erreichen ohne dabei das Moment der Verzinsung und der Wertmehrung als Entscheidungskriterium zu vernachlässigen.

Ferner ist der Treuhänder verpflichtet, immer genügend liquide Mittel im Fonds zu halten, damit die Auszahlungsverpflichtungen pünktlich erfüllt werden können. 2)

Die Anlage des Fondsvermögens in Aktien der beteiligenden Unternehmung selbst - im folgenden "eigene Unternehmung" genannt -, ist möglich, sofern eine solche Anlage nach dem Trustplan zulässig ist; es muß allerdings die Anlage des Trustvermögens im "eigenen Unternehmen" den Steuerbehörden mitgeteilt werden und die Genehmigung abgewartet werden. Die Steuerbehörde prüft, ob der Plan trotz der Anlage der Mittel im "eigenen Unternehmen" dennoch zum "alleinigen Vorteil der Arbeitnehmer" ist. Die Genehmigung wird meist dann erteilt werden, wenn das Unternehmen gut finanziert ist und die Ertragsaussichten auf eine sichere Dividende schließen lassen. Bis zu 5o % des Trustfonds können dann im "eigenen Unternehmen" angelegt werden; sofern die 5o % Grenze überschritten wird, ist eine nochmalige Prüfung und Genehmigung der Steuerbehörde erforderlich. Die Anlage der Gewinnbeteiligungsbeträge im "eigenen Unternehmen" bedeutet für das Unternehmen einen erheblichen finantwirtschaftlichen Vorteil.

---

1) Hoogstraat, E.E., "Investment Policy for Deferred Distribution Profit Sharing Trust Funds", Diss.,Univ.of Washington 1963, S.11. Übersetzung des Zitats: "Die Literatur über Gewinnbeteiligungs-Trustfonds und die bekannten Portefolios solcher Fonds zeigen in klarer Weise das vollständige Nichtbestehen einer (einheitlichen)Auffassung über eine angemessene Investitionspolitik".

2) Hoogstraat, E.E., a.a.O., S. 53 ff und 165 ff, nennt folgende wichtigsten Entscheidungskriterien bei der In-

(Fortsetzung der Fußnote s.S. 124)

Wir wollen den finanzwirtschaftlichen Effekt der Anlage von 5o % und alternativ 7o % der Gewinnbeteiligungsbeträge der Arbeitnehmer in einem Modell betrachten: Wir nehmen eine Aktiengesellschaft mit einem Umsatz von 10 Mio $; die Gesellschaft habe ein Eigenkapital von 3 Mio $; die Gesellschaft habe einen Gewinn vor Steuer von 1 Mio $ erwirtschaftet. Wir betrachten drei Situationen:

(1) Die Gesellschaft habe keinen Gewinnbeteiligungsplan,

(2) die Gesellschaft habe einen Gewinnbeteiligungsplan, der den Arbeitnehmern 5o % des Gewinnes nach Steuer und einer 8%igen Vorwegdividende einräumt. Die Gewinnbeteiligung wird an einen Trustfonds überwiesen, der Treuhänder legt

a) 5o %
b) 7o % der Gewinnbeteiligung im "eigenen Unternehmen" an.

(3) Wir nehmen an, daß durch die Einführung der partnerschaftlichen Betriebsorganisation, die eine Gewinnbeteiligung einschließt, eine Steigerung der Effizienz der Arbeit bewirkt wird, die die Gewinne der Unternehmung um 2o % auf 1.2oo T $ steigen läßt. Wir sind uns darüber im klaren, daß dieses eine sehr optimistische Annahme ist; es gibt jedoch "Profit Sharing" Unternehmen in den Vereinigten Staaten, die Annahmen dieser Art als begründet erscheinen lassen (siehe hierzu im einzelnen im 7.Kapitel der betriebswirtschaftliche Erfolg der Trustpläne).

Fortsetzung der Fußnote von S. 123:
vestition des Trustvermögens: Sicherheit, Vertrauen der Arbeitnehmer in die Investitionspolitik, Wertmehrung, Sicherung gegen Inflationseinflüsse, Verzinsung, Liquidität.

Situationen		I	II a (5o %)	II b (70 %)	III a	III b
I	Umsatz E	1o.ooo ooo	1o.ooo ooo	1o.ooo ooo	1o.ooo ooo	1o.ooo ooo
II	Eigenkapital K	3.ooo ooo	3.ooo ooo	3.ooo ooo	3.ooo ooo	3.ooo ooo
III	Gewinn vor Steuer E - A ohne Berücksichtigung der Beteiligung	1.ooo ooo	1.ooo ooo	1.ooo ooo	1.2oo ooo	1.2oo ooo
IV	Dividende q (8 %) von II	24o ooo	24o ooo	24o ooo	24o ooo	24o ooo
V	Arbeitnehmergewinnbet. $\frac{c\,(E - A)}{1 + ac} - qK$	---	172 698	172 698	255 238	255 238
VI	Steuerzahlung 48 % vom steuerbaren Gewinn	48o ooo	397.1o4	397 1o4	453 485	453 485
VII	Im Unternehmen verbleibender Gewinn nach Steuer und Dividende	28o ooo	19o 198	19o 198	251 277	251 277
VIII	Anlage der Gewinnbet. im eigenen Unternehmen a) 5o % bzw. b) 7o %	---	86 349	12o 888	127 619	178 666
IX	Zur finanzwirtschaftlichen Disposition in der Unternehmung stehende Beträge	28o ooo	276 547	311 o86	378 896	429 943

Die Verfasser des Profit Sharing Manual erwarten durch die Anlage des Fonds im "eigenen Unternehmen" eine besondere Produktivitätssteigerung:

"The normal incentive value of Profit sharing is strengthened by the fact that increase in the value of the Company stock will increase the individual profit sharing account". 1)

Diesem doppelten Anreiz steht allerdings auch ein doppeltes Risiko gegenüber; es ist das Risiko des Arbeitsplatzes verbunden mit dem des Kapitalverlustes; und gerade wenn der Arbeitsplatz bedroht ist, wäre eine Rücklage für den Arbeitnehmer besonders wichtig. Sofern also eine Anlage im eigenen Unternehmen vorgenommen wird, ist für eine vorzügliche Sicherung der Arbeitnehmeranteile zu sorgen.

Dennoch machen 8o % der der 5o größten "Profit Sharing Trust Funds" in den USA von der Anlage der Beteiligungen im eigenen Unternehmen wohl wegen den gezeigten finanzwirtschaftlichen Gründen Gebrauch. Im einzelnen ergibt sich bezüglich der Verteilung der Prozentsätze, in welchen das Trustvermögen in der eigenen Unternehmung angelegt ist, folgendes Bild:

---

1) Meier, J.B. (Hrsg.), COPSI, a.a.O., S. 83. Übersetzung des Zitats: "Die übliche Anreizkraft eines Gewinnbeteiligungsplanes wird noch durch die Tatsache gesteigert, daß die Wertsteigerung der Aktien der eigenen Unternehmung das individuelle Guthaben erhöht".

Prozentsatz des Gesamtvermögens der 50 größten Trustfonds in den USA welches in Aktienwerten der "eigenen Unternehmung"angelegt ist [1)]

Prozentsatz,welcher in eigenen Aktien gehalten wird	absolute Anzahl der Trustfonds	Prozentuale Anzahl der Trustfonds
0	10	20,0 %
1-4	5	10,0 %
4-9	4	8,0 %
10-14	1	2,0 %
15-19	3	6,0 %
20-29	6	12,0 %
30-39	5	10,0 %
40-49	2	4,0 %
50-64	3	6,0 %
65-79	2	4,0 %
80-89	3	6,0 %
90-100	6	12,0 %
Total	50	100,0 %

1) Nach unveröffentlichten Erhebungen der PSRF, in die der Verfasser Einblick erhalten konnte.

Nicht so häufig wie in den größten Trustfonds ist die Anlage von Beteiligungsbeträgen in den mittleren Trustfonds.

Prozentzahl des Gesamtvermögens von 192 mittelgroßen (Gesamtvermögen unter 1o Mio Dollar) Trustfonds in den USA welches in Aktienwerten der "eigenen Unternehmung" angelegt ist. [1]

Prozentsatz, welcher in eigenen Aktien gehalten wird	absolute Zahl der Trustfonds	Prozentuale Anzahl der Trustfonds
0	129	67,2 %
1-4	10	5,2 %
5-9	14	7,3 %
10-14	10	5,2 %
15-19	4	2,1 %
2o-29	8	4,2 %
3o-39	4	2,1 %
4o-49	3	1,6 %
5o-64	3	1,6 %
65-79	3	1,5 %
8o-89	1	o,5 %
9o-1oo	3	1,5 %
Total	192	100,0 %

1) Nach unveröffentlichten Erhebungen der PSRF, in die der Verfasser Einblick halten konnte.

Bei einer Erhebung des N.I.C.B., die 114 Unternehmen mit Trustplänen umfaßt mit insgesamt 194.259 Arbeitnehmern und einem Fondsvermögen von insgesamt 445.232.000 Dollar ergab sich für die Anlage der gesamten Fondsvermögen folgende Verteilung: [1]

Art der Inv.	
Kasse und Bankguthaben	4,9 %
U.S. Obligationen	25,6 %
Anleihen wirtschaftlicher Unternehmungen	17,3 %
Vorzugsaktien	2,8 %
Stammaktien	
a) der "eigenen Unternehmung"	19,4 %
b) anderer Unternehmen	21,0 %
Sonstige Inv.	8,9 %
	100,0 %

Für eine Regelung der Anlage von Trustvermögen könnten in Deutschland folgende Vereinbarungen in der Treuhandabsprache, die als ein Teil des Trustplans angesehen werden muß. getroffen werden:

(1) Die Anlage der Beteiligungsbeträge hat in Werten, die dem Investmentgesetz vom 16.April 1957 [2] entsprechen, zu erfolgen. Dieses bedeutet die Begrenzung der Anlagen auf Wertpapiere, die an einer deutschen oder ausländischen Börse zum amtlichen Handel zugelassen oder in den geregelten Freiverkehr einbezogen sind (§ 7 (1) InvG).

(2) Die Mischung der Wertpapiere hat ebenfalls entsprechend den Vorschriften des InvG. zu erfolgen. Dieses bedeutet, daß Wertpapi ere desselben Ausstellers für den Fonds nur insoweit erworben werden dürfen, als zur Zeit des Erwerbs ihr Wert zusammen mit den Werten desselben

---

1) Siehe Brower (Hrsg.) N.I.C.B. Studies No.162, a.a.O., S. 47

2) "Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften vom 16. April 1957" - BGBl 1957 - I - 3378.

Ausstellers, die bereits im Fonds gehalten werden, nicht 5 % des Fondsvermögens übersteigt (§ 7 (3) InvG). Soweit die im Fonds gehaltenen Werte desselben Ausstellers 5 % des Fondsvermögens übersteigen, ist eine Genehmigung des "Verwaltungskomitees" einzuholen.

(3) Im Trustfonds dürfen nicht mehr als 5 % des Nennkapitals einer Gesellschaft gehalten werden (§ 7 (4) InvG).

(4) Anlagen, die außerhalb der Grenzen (1) bis (3) liegen, bedürfen der Einwilligung des "Verwaltungskomitees"; insbesondere bedürfen Anlagen in Werten der "eigenen Unternehmung", sofern der Trustplan die Anlage der Arbeitnehmerbeteiligungsbeträge im "eigenen Unternehmen" grundsätzlich zuläßt, die Einwilligung des "Verwaltungskomitees". Diese Einwilligung des "Verwaltungskomitees", welches nach unserem Vorschlag paritätisch von Arbeitnehmervertretern besetzt ist, scheint uns wichtig, da es unbillig wäre, den Arbeitnehmern eine Risikohäufung durch Koppelung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes und des Kapitalverlustes ohne ihre Einwilligung zuzumuten.

VII. Ausübung der Stimmrechte

Es bedarf einer Regelung, in welcher Weise die Stimmrechte, die sich aus den im Trust befindlichen Aktien ergeben, ausgeübt werden. Juristisch unmittelbarer Eigentümer der Papiere ist in den USA der mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattete Trustfonds. Wirtschaftlich gesehen sind jedoch die am Trustfonds beteiligten Arbeitnehmer als eigentliche, wenn auch mittelbare Eigentümer zu betrachten. Es erhebt sich nun die Frage, in welcher Weise die Arbeitnehmer in die Stimmausübung einzubeziehen sind.

Diese Frage fand in den USA seit dem Gewinnbeteiligungsplan von American Motors 1961 verstärkte Beachtung. Der Plan sah einen Teil der Arbeitnehmerbeteiligung zum Erwerb von AM Aktien vor. Der President der N.Y. Börse, Mr. Funston, antwortete auf die Frage, ob das Halten von Aktien in einem Trustfonds in Konflikt gerate mit der Börsenregel, daß stimmrechtslose Aktien in den USA an der Börse nicht notiert werden:

"We will not list on this exchange shares which are in a voting trust. We go to great lengths to insist that every share listed here nas the voting right, and we don't want to see that voting rignt impaired in any way". 1)

Von der Börse wurde der Stimmrechtstrust für bedenklich gehalten und ein sogenanntes "pass through voting" gewünscht, d.h. ein Durchgreifen der Stimmrechte auf die mittelbaren Eigentümer, die Anteilseigner am Fonds.

Der zu beschreitende Weg ist folgender: die Anteilseigner oder, sofern ein "Vesting" noch nicht stattgefunden hat, auch die Inhaber der Anwartschaftsrechte, bekommen die Geschäftsberichte und die in der Hauptversammlung zur Entscheidung stehenden Fragen zugeleitet; die Anteilseigner entscheiden pro rata ihres Anteils am Fonds; der Treuhänder - der die Anteilseigner

---

1) New York Times, Sept. 4., 1961, S.16, Spalte 4. Übersetzung des Zitats: "Wir werden an dieser Börse keine Aktien notieren, die in einem Stimmrechtstrust (voting trust) gehalten werden. Wir werden größte Beachtung darauf legen, daß jede Aktie, die hier notiert wird, ein volles Stimmrecht beinhaltet und wir wünschen nicht, daß dieses Stimmrecht in irgendeiner Weise beschnitten wird".

in der Hauptversammlung vertritt - ist bei der Stimmabgabe an die Entscheidung der Arbeitnehmer, die in Form einer Anweisung an den Treuhänder gegeben wurde, gebunden. [1)]

Diese Methode wird vermutlich in der Zukunft, sollte sich die Einführung von Trustplänen weiter ausbreiten, auch bei den Gewinnbeteiligungstrustplänen zunehmend Anwendung finden. Dieses gilt besonders für den Fall der Anlage der Arbeitnehmergewinnbeteiligungen in Aktien der "eigenen Unternehmung"; denn gerade bei der Anlage in der "eigenen Unternehmung" wäre - vor allem wenn der Treuhänder nicht von der Arbeitnehmerschaft gewählt sondern von dem Vorstand bestimmt wird - die Gefahr gegeben, daß die Geschäftspolitik des Vorstandes nicht mehr durch die Eigentümer oder einen die Interessen des Eigentümers wahrenden außenstehenden Treuhänder kontrolliert werden kann.Im Extremfall wäre es dem Vorstand möglich, die

---

1) Anmerkung:
Diese Stimmausübung ist ein in einigen großen Arbeitnehmertrustfonds bereits übliches Vorgehen, allerdings handelt es sich bei diesen Fonds weitgehend um Sparförderungspläne mit der Anlage der Sparmittel in Aktien in der eigenen Unternehmung und nicht um Gewinnbeteiligungstrustpläne.
So ist ein "pass through voting" geregelt bei:

Allegheny Ludlum Steel
Corp. Campbell Soup Co., Chrysler
Corp. Columbia Gas System, Inc. Consiladet Natural
Gas Co., Continental
Oil Co., E.I.DuPont de Nemours &
Co., Ford Motor Co., General Electric
Co., General Refractories Co., Gillette
Co., Gulf States Utilities Co., Midwest
Oil Corp., National Steel Corp., Northern Natural Gas Co., Oklahoma Natural Gas Co., Pacific Gas & Electric
Co., Pennsylvania R.R.Co., Philips
Petroleum Co., Richfield Oil Corp.
(now a part of Atlantic Richfield Co.).
Sears Roebuck and Co., Socony Mobil
Oil Co., Inc. (now Mobil Oil Corp.).
Standard Oil Co. of Indiana, Ohio, Oil
Co. (now Marathon Oil Co.), Union
Carbide Corp., and U. S. Steel Corp.
Von den genannten Unternehmen hat nur Sears & Roebuck einen Gewinnbeteiligungstrustplan.

Funktion der Kontrolle seiner eigenen Tätigkeit auf sich selbst zu übertragen.

Bei einem Trustvermögen mit sehr diversifizierter Anlage ist ein "pass through voting" schwerer realisierbar; in diesen Fällen müßte jedoch zumindest der stimmrechtsausübende Treuhänder von der Arbeitnehmerschaft gewählt werden, um wenigstens ein Mindestmaß an Einfluß auf die stimmabgebenden Instanz zu haben.

Zur Zeit verzichtet jedoch der allergrößte Teil der Trustpläne auf ein "pass through voting". Von 1.324 Unternehmen mit Trustplänen hatten 1966 nur 17 (= 0,8 %) Regelungen bezüglich eines unmittelbaren Stimmrechts der Arbeitnehmerschaft.[1] Auch wenn man die 17 Pläne auf die Fälle bezieht, in denen die Arbeitnehmerbeteiligungen teilweise oder ganz in Aktien der "eigenen Unternehmung" angelegt werden und in denen aus genannten Gründen ein "pass through voting" besonders wünschenswert wäre, erhöht sich der Prozentsatz nur geringfügig auf 4,5 %.[2]

Als Grund für das "pass through voting" wurden von 17 Unternehmungen, die derartige Regelungen getroffen hatten, angegeben:[3]

"This provision included primarily to promote employee relations and create a feeling of having a proprietary interest in the company. In view of the fact the plan vests loo per cent immediataly we feel that if you make them a stockholder, go the last step and allow them to exercise full stockholder rights". 4)

---

1) Nach der 1966 gemachten und noch nicht veröffentlichten Erhebung der PSRF.

2) Es wird, gestützt auf die im gleichen Kapitel Punkt VI "Anlage des Trustvermögens" dargestellten Ergebnisse, unterstellt, daß in ca. 33 % der Trustfonds Aktien der Unternehmung, in der der Arbeitnehmer selber beschäftigt ist, gehalten werden.

3) Ausgewählt aus den Antworten, die in vertraulicher Weise auf Anfrage des PSRF von den Unternehmen gegeben wurden und die mit Genehmigung der PSRF jedoch auf Wunsch der PRSF ohne Angabe der Unternehmen zitiert werden.

4) Übersetzung des Zitats: "Die Regelung zielt in erster Linie darauf, die Beziehung zu den Arbeitnehmern zu verbessern und ihnen ein Eigentumsinteresse zu vermitteln. Berücksichtigt man die Tatsache, daß der Plan ein sofortiges loo%iges "Vesting" vorsieht, so glauben wir, daß wenn man die Arbeitnehmer schon zu einem Aktionär macht, so muß man auch den letzten Schritt gehen und ihnen ein volles Stimmrecht einräumen".

"One of the purposes of our plan is to promote employee incentive through ownership of company stock. We believe employees who have voting rights are more likely to be aware of their purchase as stockholders, thus helping to achieve this purpose, especially in view of the loo per cent immediate vesting under our plan". 1)

"It is simply a method of what we consider 'good taste' to allow the employees to give instructions on the voting of their stock to the trustee. This involves not only the stock purchased with their own money but also the stock contingency held in their accounts. Although under our plan we cannot foresee more than a modest percentage of our stock held in the trust, we still feel that had we delegated to the trustee the athority to vote the stock directly, it might smack a bit of self-dealing". 2)

"This creates employees interest and incentive, and this is also a stipulation of the trust agreement". 3)

---

1) Übersetzung des Zitats: "Einer der Ziele unseres Planes ist es, bei der Arbeitnehmerschaft durch Eigentum an dem Unternehmensaktienkapital einen Leistungsanreiz zu schaffen. Wir meinen, daß Arbeitnehmer mit Stimmrechten sich ihrer Eigenschaft als Aktieninhaber eher bewußt sind und daher helfen, unser Planziel zu erreichen; dieses gilt ganz besonders, da in unserem Plan ein sofortiges loo%iges "Vesting" eintritt".

2) Übersetzung des Zitats: "Es ist einfach eine Frage der Billigkeit (wörtlich: des guten Geschmacks), den Arbeitnehmern das Recht der Anweisung des Treuhänders bezüglich der Stimmrechte, die sich aus ihren Aktien ergeben, einzuräumen. Dieses bezieht sich nicht nur auf die Aktien die durch ihr eigenes Geld (Eigenbeiträge) gekauft wurden, sondern auf alle Aktienbestände in ihrem Guthaben. Obgleich in unserem Plan nur ein geringer Prozentsatz des Unternehmensaktienkapitals in dem Trust gehalten werden darf, so glauben wir dennoch, daß es ein wenig nach Selbstkontrahieren ausschaut, wenn wir das Stimmrecht direkt (ohne Berücksichtigung der Arbeitnehmer als Eigentümer) dem Treuhänder übertragen".

3) Übersetzung des Zitats: "Dieses schafft ein Interesse und einen Anreiz für die Arbeitnehmerschaft und es ist schlechthin eine Regelung unseres Trustplanes".

VIII. Trustpläne und Betriebsgröße

Ein oft vorgetragenes Argument gegen die Einführung von Trustplänen ist die Behauptung, daß ein Trustplan zwar sinnvoll sei, jedoch käme er nur für bestimmte Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige in Betracht. Werfen wir einen Blick in die amerikanische Wirklichkeit und untersuchen wir, ob die Trustpläne nur oder überwiegend in bestimmten Betriebsgrößen zu finden sind. Als Maßgröße für die Betriebsgrößen sei die Beschäftigtenanzahl angenommen.

Bei der Untersuchung von Flippo, die absolut 3oo Betriebe mit Gewinnbeteiligungsplänen einschloß, ergab sich bezüglich der Betriebsgröße folgende Verteilung:

Betriebsgröße	"Cash"-Pläne	"Trust"-Pläne	"Combination"-Pläne	Summe
unter 25o	67,4%	24,7%	7,9%	loo
25o-499	53,5%	37,9%	8,6%	loo
5oo-999	18,2%	7o,5%	11,3%	loo
1.ooo-4.999	39,1%	47,8%	13,1%	loo
5.ooo-19.999	38,5%	53,8%	-,-	loo
2o.ooo-mehr	5o,o%	5o,o%	-,-	loo
	53,7%	37,2%	9,1%	loo 1)

Wir stellen fest, daß mit steigender Betriebsgröße eine auch steigende Vorliebe für die Gewinnbeteiligung in Form eines Trustplanes besteht. Dieses mag besonders an der Kompliziertheit der Einführung und Verwaltung des Trustfonds liegen, die von mittleren und größeren Betrieben leichter als von kleineren Betrieben bewältigt werden kann. Jedoch kann nicht von einer Beschränkung der Gewinnbeteiligung in Form der Trustpläne auf bestimmte Betriebsgrößen gesprochen werden. Auch die Erfolge von Profit Sharing Plänen sind nicht an die Betriebsgröße gebunden.

---

1) Flippo, E.B., a.a.O., S. 30.

IX. Trustpläne und Wirtschaftszweig

Eine sehr genaue Erhebung von Knowlton bezüglich der Häufigkeiten der Trustpläne in den verschiedenen Wirtschaftszweigen kommt zu dem Ergebnis, "that the list is so varied as to appear at first glance to be a typical cross section of american industry". [1]
In allen Wirtschaftszweigen sind Gewinnbeteiligungspläne zu finden. Sofern eine Gewichtung der einzelnen Wirtschaftszweige gemäß ihrer Häufigkeit vorgenommen wird, ergeben sich besondere Häufigkeiten von Gewinnbeteiligungsplänen in folgenden Wirtschaftszweugen: Photografische Apparate, Seifen, Instrumentenbau, Ladenketten, verarbeitende Metallindustrie, Elektroindustrie, Werkzeugbau, Banken, Öl. Besonders geringe Häufigkeiten ergeben sich in folgenden Wirtschaftszweigen: Bergbau, Baugewerbe, Automobilindustrie, Landmaschinenbau, Transport, öffentliche Dienste, Hotels, Wäschereien, Filmindustrie.

Nach einer Erhebung des NICB aus den Jahren 1964 und 1965 [2], welche nur Betriebe mit mehr als loo Arbeitnehmern einschloß, hatten Gewinnbeteiligungspläne:
22,o% der Versicherungsbetriebe (davon 65% Trustpläne)
25,8% der Produktionsbetriebe
32,3% der Einzelhandelsbetriebe (davon 74,2% Trustpläne)
35,6% der Großhandelsbetriebe (davon 81,2% Trustpläne)
36,6% der Bankbetriebe (davon 53,1% Trustpläne).

---

1) Knowlton, P.A., a.a.O., S. 7 f. Übersetzung des Zitats: "Die Liste ist so vielseitig, daß man auf den ersten Blick versucht ist anzunehmen, es handle sich um einen typischen Querschnitt durch die amerikanische Wirtschaft".
2) N.I.C.B. in Metzger, B.L., a.a.O., 1966 ed., S. 37.

X. Das Scheitern von Trustplänen

Ein oft in den USA geäußertes Argument gegen die Gewinnbeteiligungspläne ist die Behauptung, daß viele der Pläne gescheitert seien, Wir wollen diese Behauptung prüfen.

In den Jahren von 1946 bis 1956 wurden gemäß einer Erhebung des NICB, die 242 Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen einschloß, 15,7 % der Pläne eingestellt. Die Trustpläne wiesen dabei eine sehr viel höhere Stabilität als die Cashpläne auf: von 76 Cashplänen wurden 23, gleich 31,3 % eingestellt. Von den 17o Trustplänen wurden nur 15, gleich 8,8 % aufgegeben. [1]

Bezüglich der gescheiterten Pläne gibt das NICB folgende weitere Auskunft: in 28,9 % der Fälle war die Opposition der Gewerkschaften der Grund für die Einstellung des Planes; in 21 % der Fälle ist die Geschäftstätigkeit des Betriebs eingestellt worden; auf Betreiben der Gewerkschaften wurden die Gewinnbeteiligungspläne in 21,1 % der aufgegebenen Fälle in Pensionspläne umgewandelt; einige Firmen (2,6 %) klagten über die Effektlosigkeit des Planes als Anreizmittel und beendeten deshalb den Plan. [2]

Der Senatsbericht von Vandenberg und Herring schließt seine Untersuchung über die gescheiterten Pläne mit folgender Feststellung ab:

"... a practically every abandonment or discontinuance of profit sharing plans can be definitely traced to a positive fault of the structure of the plan, error in its application ..." 3)

Ein planimanenter Fehler liegt also nicht vor.

---

1) Siehe: Brower, B. (Hrsg.) N.I.C.B. Studies in Personnel Policy No. 162, a.a.O., S. 59.
2) Siehe: Ibidem, S. 58-60.
3) United States Senate Sen. Rep. 215,75 Congress, a.a.O., S. 8o, s.a. S. 2oo bis 211. Übersetzung des Zitats: "... praktisch jede Beendigung oder Aufhebung eines Gewinnbeteiligungsplanes kann definitiv zurückgeführt werden auf einen positiven Fehler entweder der Struktur des Plans oder auf einen Fehler in seiner Anwendung ..."

Vergleichen wir die Beendigungshäufigkeiten der Trustpläne mit denen von Pensionsplänen, die ja für ihre Stabilität und Sicherheit bekannt sind, so kommen wir zu folgendem aufschlußreichen Ergebnis:

1958 wurden	1,28 % der Trustpläne	und o,83% der Pensionspläne	eingestellt.
1959	1,18 %	o,88%	
196o	1,27 %	o,88%	
1961	1,45 %	o,96%	
1962	1,32 %	1,1o%	1)

Allerdings ist die Beibehaltung eines Planes nicht immer ein Zeichen für das Gelingen des Planes; die große Stabilität der Trustpläne mag oft durch die steuerliche Begünstigung begründet sein, also durch einen planemanenten Faktor, der die Unternehmung zur Weiterbeibehaltung des Planes bewegen kann, obwohl die Ergebnisse nicht ganz befriedigen mögen.

Ein vom Management oft genannter Grund für unbefriedigende Planergebnisse ist der Mangel an Verständnis und Interesse der Arbeitnehmer; wir müssen jedoch die Vermutung äußern, daß die Verantwortung für den Mangel an Verständnis und Interesse oft bei dem Management liegen wird. Ein Interesse der Arbeitnehmer wird sich nicht automatisch und selbständig einstellen, es bedarf großer Anstrengung seitens des Management, es zu wecken. Könnte man eine Erhebung veranstalten bezüglich des Mangels an Verständnis und Geschicklichkeit des Management bei der Planeinführung, so ergäbe das wohl eine sehr eindrucksvolle Zahl.

So zeigte es sich z.B., daß die Unternehmen, die ihre Gewinnbeteiligungspläne eingestellt haben, sehr viel geringere Informationsanstrengungen unternommen haben, außer interessanterweise über den ungeeigneten, nicht zu empfehlenden Weg des direkten Vorgesetzten,als die Unternehmungen, die ihre Pläne erfolgreich weiterführen.

---

1) US Treasure, in Metzger, B., a.a.O., 1964 ed., S. 8.

Angewendete aufklärende Informationsinstrumente in 317 Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen [1)]

%	Gruppen treffen	Briefe d. Geschäfts-leitung	Artikel in Zeitschrif-ten	Inf.anläß-lich sozia-ler Begeben-heiten	Spezielles Bulletins	Berichte über in-dividuelle Arbeitneh-mer Konten-entwicklung	Inform. durch d. Vorge-setzten	andere Techni-ken	keine beson-deren Inform.
Fortgeführte Pläne	44,2	44,5	35,0	13,9	28,7	51,4	16,7	13,2	7,9
Eingestellte Pläne	35,3	35,3	5,9	11,8	29,4	23,5	23,5	5,9	17,6

1) Nach Flippo , E.B., a.a. O., S. 176.

Ebenso ist die Erfahrung gemacht worden, daß die Chance für das Gelingen des Planes entsprechend den Bemühungen wächst die Arbeitnehmer zu Partnern zu erziehen. Statistiken zeigen, daß von Unternehmen, die ihre Pläne einstellten, sehr viel weniger Anstrengungen unternommen wurden, die Arbeitnehmer zu Partnern zu erziehen, als von Unternehmen mit erfolgreichen Plänen. [1]

Eine Reihe von Plänen sind eingestellt worden, weil die den Arbeitnehmern zufließenden Beteiligungen zu unbedeutend waren, um die Arbeitnehmer an dem Plan zu interessieren. Es besteht eine Korrelation zwischen der Diskontinuität von Gewinnbeteiligungsplänen und dem Verhältnis von Gewinnanteil zur Lohnsumme; je kleiner der Bruch Gewinnanteil : Lohnsumme ist, desto größer werden die Häufigkeiten der Diskontinuität.

Vergleich eingestellter und fortgeführter Pläne in Abhängigkeit der Gewinnbeteiligungsbeträge ausgedrückt in Prozent der Lohnsumme: [2]

	Gew.bet. in % der jährlichen Lohnsumme							
	2% od.weniger	3-6	7-1o	11-15	16-25	26-5o	über 50	Summe
Eingestellte Pläne (absolut 14)	14,3	28,6	42,9	7,1	7,1	-		loo
fortgeführte Pläne (absolut 275)	3,2	22,9	24,5	29,1	12,o	7,6	o,7	loo

1) Siehe hierzu die Erhebungen von Flippo, a.a.O., S. 175.
2) Nach Flippo, E.B., a.a.O., S. 173

Die verschiedenen Bezugsberechtigungen bei den Trustplänen scheinen nach den Erhebungen kein Anlaß für die Diskontinuität von Plänen zu sein.
Nach R.S.Hartman laufen alle statistischen Angaben letztlich nur auf einen Grund des Scheiterns hinaus:

"... schlechte menschliche Beziehungen. Wenn schlechte menschliche Beziehungen zwischen den Angestellten und der Leitung bestehen scheitert der Plan, ganz gleichgültig wie gut die Methoden; und wenn gute menschliche Beziehungen bestehen, hat der Plan Erfolg, ganz gleichgültig wie schlecht die Methoden". [1)]

---

1) Hartman, R.S., a.a.O., S. 106.

6. Kapitel

Fallstudien ausgewählter Unternehmungen mit Trustplänen [1]

Es werden im folgenden 6 Trustpläne dargestellt werden. Es handelt sich hierbei um den Beteiligungsplan der Gesellschaften

1. Procter & Gamble, Cincinnati, Ohia, Fabrikation von Seifen und Maschmitteln,

2. Harris Trust and Savings Bank, Chicago, Ill., 115 West Monroe Street, Bankunternehmen,

3. Sears & Roebuck and Company, Chicago, Ill., 3333 Arthington Street, Versandhaus und Einzelhandel,

4. Joslyn Mfg. and Supply Company, Chicago, Ill., 155 North Wacker Drive, Apparatebau,

5. Signode Steel Stapping Company, Chicago, Ill., 2600 North Western Av., Fabrikation von Werkzeugen und Stahlbändern,

6. Motorola, Inc., Chicago, Ill., 4545 Augusta Boulevard, Produktion elektrischer und elektronischer Geräte

I. Procter & Gamble

Der Procter Gamble Plan wurde 1886 durch W.C. Procter begonnen und ist bis heute fortgeführt worden. Mit dem Plan glaubte W.C. Procter neben einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen eine Abnahme der Fluktuation, eine Senkung der Kosten durch besseres Arbeiten und eine Steigerung des Interesses der Arbeiter an dem Schicksal der Unternehmung erreichen zu können.

Das heutige Procter & Gamble Beteiligungsverfahren besteht aus:

1. Einem Aktienbesitztrustplan ("Procter & Gamble Profit Sharing Dividend Plan-Fund A"), dem ältesten Teil des Beteiligungssystems.

---

1) Die Darstellung der Pläne ist das Ergebnis des Studiums der verschiedenen Planverträge und der Jahresberichte der einzelnen Gesellschaften, in die der Verfasser in den Gesellschaften selber und in der PSRF Einblick erhielt, ein Teil der Informationen wurde in persönlichen Gesprächen mit Vertretern der Gesellschaften erlangt.

2. Einem Trustplan, der 1945 eingeführt wurde ("Procter & Gamble Profit Sharing Dividend Plan-Fund B")

3. Einem Trustplan für Angestellte mit einem Jahresgehalt über 3.000 $ ("Procter & Gamble Profit Sharing Trust Plan").

4. Einem Plan des sogenannten garantierten Jahreslohnes, der als erster Plan seiner Art 1923 eingeführt wurde; dieser Plan ist allerdings nicht gewinnabhängig und wir werden ihn daher nicht weiter verfolgen.

Zu 1) Teilnahmeberechtigt am "Fund A" sind alle Arbeitnehmer mit einem Jahresverdienst von weniger oder gleich 4.500 $ je Jahr. Die Teilnahme am Plan ist nach einer Wartezeit von einem Jahr obligatorisch.

Der Arbeitnehmer zahlt 5 % seines Jahresverdienstes, maximal aber nicht mehr als 100 $ jährlich, in den Trustfonds als Eigenbetrag ein; die Gesellschaft verdoppelt den von dem Arbeitnehmer eingezahlten Betrag. Die funktionelle Verteilung bemißt sich also bei dem Trustfonds A nach den begrenzten Eigenbeiträgen.

Die Anlage des Fondsvermögens A und der jährlichen Fondserträge erfolgt ausschließlich in Aktien der Procter & Gamble Gesellschaft. Ziel des Trustplanes "Fund A" ist eine Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand innerhalb von sechs Jahren. Nach sechs Jahren werden die Arbeitnehmerbeteiligungen ("Profit Sharing Dividends") und die Dividendenerträge aus den in sechs Jahren gebildeten Aktienvermögen bar ausgeschüttet.

Zu 2) Das Ziel des "Funds B" ist in erster Linie eine Altersicherung. Arbeitnehmer mit einem Jahreseinkommen von mehr als 2.000 $ jedoch weniger oder gleich 4.500 $ sind nach einer Wartezeit von einem Jahr teilnahmeberechtigt.

Der funktionelle Verteilungsschlüssel schreibt den berechtigten Arbeitnehmern in "Funds B" 15 % der ersten 30 Mio Gewinn,

ausgewiesen in der konsolidierten Bilanz, zu. Der Arbeitnehmerbeteiligungsprozentsatz steigt, sofern 30 Mio $ Gewinn überschritten werden um

1/6 für die nächsten 10 Mio (also für den Gewinn zwischen 3o und 4o Mio)

2/6 für die Gewinne zwischen 4o und 4o Mio

3/6 für die Gewinne zwischen 5o und 6o Mio $ etc.,

höchstens aber bis zu 15 % der Lohn- und Gehaltssumme der am Plan beteiligten Arbeitnehmer. Ferner muß die Bedingung erfüllt sein, daß die Ausschüttung an die Aktionäre nicht durch die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer unter 3o Mio $ gemindert wird.

Jeder Arbeitnehmer mit einem Einkommen von mehr als 2.ooo $ je Jahr, jedoch weniger als 4.5oo $ hat also ein Konto in "Fund A" und ein zweites Konto in "Fund B".

Die reguläre Ausschüttung des in "Fund A" und in "Fund B" gebildeten Vermögens erfolgt bei Erreichung der Pensionsaltersgrenze, Arbeitsunfähigkeit (Invalidität), Tod, Kündigung oder Entlassung, sofern der Arbeitnehmer mindestens lo Jahre am Plan teilgenommen hat,und bei Einzug in den Wehrdienst.

Sofern ein Arbeitnehmer die Unternehmung vor Ablauf einer sechsjährigen Teilnahme am Plan "Fund A" (zehnjährige Teilnahme am Plan "Fund B") verläßt, so hat er grundsätzlich nur einen Anspruch auf eine Ausschüttung seiner Eigenbeiträge und einer 5%igen Verzinsung dieser Beiträge. Als Ausnahme von diesem Grundsatz ist geregelt:

1. Frauen, die innerhalb von 60 Tagen nach Auflösung des Arbeitsverhältnisses heiraten, haben - sofern mindestens eine dreijährige Teilnahme am Plan vorliegt - ein Recht auf Ausschüttung des gesamten Guthabens. Das gleiche Recht auf Ausschüttung ist auch Frauen eingeräumt, die trotz der Heirat im Arbeitsverhältnis bleiben.
2. Sofern der Arbeitnehmer in eine Tochtergesellschaft der Gesellschaft Procter & Gamble überwechselt und diese Gesellschaft nicht in den Gewinnbeteiligungsplan einbezogen ist.

Die Anlage des "Fund A" und "B" obliegt drei Treuhändern, die das "Board of Trustees" bilden. Die Treuhänder werden von dem "Board of Directors of the Procter & Co" bestimmt. Eigentümer der von den Treuhändern gekauften Wertpapiere wird der mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattete Fonds. Die am Fonds beteiligten Arbeitnehmer haben Konten im Fonds, auf denen ihr individuelles Guthaben jährlich neu bewertet wird (Eigenbeiträge + Gewinnbeteiligung + Zinsen und Dividenden + Kurssteigerungen der Wertpapiere - Kursverluste der Wertpapiere + Forefeituresanteile).

Zu 3) Neben dem Fonds "A" und "B" gibt es seit 1945 noch einen besonderen Trustplan für Angestellte ("clegical, sales, staff, supervisory, technical, administrative or executive position") mit einem Jahreseinkommen von über 3.000 $ ("Procter & Gamble Profit Sharing Trust Plan"). Die Wartezeit für die Teilnahme an diesem Fonds beträgt ebenfalls ein Jahr. Der Trustfonds "B" und der Angestellten-Trustfonds bekommen von der Gesellschaft die gleichen Gewinnbeteiligungssummen überwiesen. Da sich jedoch im Fonds "B" mehr individuelle Arbeitnehmerkonten befinden, auf die personell verteilt wird, besteht eine Bevorzugung des Angestellten-Trustfonds. Die personelle Verteilung der an den Angestellten-Trustfonds überwiesenen Summen bestimmt sich nach den individuellen Gehaltssummen.

Die Anlage des Angestellten-Trustfonds erfolgt nach der freien Entscheidung der Treuhänder in Aktien der Gesellschaft Procter & Gamble und/oder anderen Wertpapieren.
Ein Entnahmerecht der Fondsvermögen tritt grundsätzlich erst mit dem Vorliegen des vertraglich festgesetzten Ausschüttungsfalles (Erreichung der Altersgrenze, Invalidität, Tod, Notfall, Einziehung in den Wehrdienst, bei Frauen: Verheiratung) ein. Ein volles "Vesting" tritt nach 10 Jahren ein.

Bei einem Ausscheiden aus der Unternehmung vor einer zehnjährigen Teilnahme am Plan hat der Angestellte - sofern nicht ein vertraglich festgesetzter Ausschüttungsfall vorliegt (s.o.) keinerlei Rechte auf Ausschüttung. Der Anspruch auf das gesamte Guthaben ist verwirkt (forefeited) und wächst den in der Unternehmung verbleibenden und am Plan weiter teilhabenden Arbeitnehmern zu.

Die Ausschüttung kann - gem. der freien Entscheidung der Treuhänder - in folgender Form vorgenommen werden:

1. Transferierung der Wertpapiere von dem Fonds auf den ausscheidenden Arbeitnehmer
2. Verkauf der Wertpapiere und Überweisung des Erlöses an den ausscheidenden Arbeitnehmer
   a) in voller Summe
   b) in bis zu 15 Jahresraten
3. Verkauf der Wertpapiere oder eines Teiles der Wertpapiere und Kauf einer Rente zugunsten der ausscheidenden Arbeitnehmer.
4. Kombination von 1 - 3.

Am 31.12.1964 belief sich das Trustvermögen der P. & G. Pläne "Fund A", "Fund B", Trustplan für Angestellte auf 384.864.961.- $.
Das Fondsvermögen zeigte folgende Einzelpositionen:

Vermögen der P. & G. Trustfonds:	Dollar
US Governement Securities	796.031
Industrieobligationen	691.600
Aktien der eigenen Unternehmung	364.037.028
Versicherungswerte	2.849.716
	369.374.375
Forderungen gegenüber P.& G. aus Gewinnbeteiligung der AN	16.636.946
Verbindlichkeiten	./. 146.360
	384.864.961

1964 nahmen 17.112 Arbeitnehmer an dem Gewinnbeteiligungsplan teil.

II. Harris Trust and Savings Bank

Im Januar 1916 wurde von Albert W. Harris ein Trustplan in der 1882 gegründeten "Harris Trust an Savings Bank" in Chicago eingeführt. Harris meinte mit der Gewinnbeteiligung die Sparfähigkeit der Arbeitnehmer zu erhöhen und sie damit

in die Lage zu versetzen, Vermögen zu bilden, welches er als Mittel sozialer Sicherheit und der Altersversorgung betrachtete. Gleichzeitig versprach er sich durch eine Gewinnbeteiligung eine erhöhte Effizienz der Arbeit.

Nach dem Harris Trust and Savings Bank Plan ("Employees Savings and Profit Sharing Trustfund Number One") leistet der Mitarbeiter einen Eigenbeitrag von 2 bis 5 % seines Gehaltes, maximal 2oo $. Die Teilnahmemöglichkeit besteht für Mitarbeiter mit einem Jahresverdienst von weniger als 4.ooo $ und ist nach einer Wartezeit von einem Jahr obligatorisch. Es tritt ein sofortiges Vesting ein. Gem. der funktionellen Verteiligung stehen den beteiligten Arbeitnehmern 5 % des Unternehmungsgewinnes zu. Die Zuweisung zu dem Fonds erfolgt halbjährlich. Die personelle Verteilung ergibt sich nach den individuellen Eigenbeträgen.

Der Trustfonds gliedert sich
1. in einen "laufenden" Fonds, in den alle Zugänge einer Sechsmonatsperiode, also die individuellen Eigenbeiträge, die die Firmenbeiträge und die gesamten Fondserträge sammelt und aus denen die Mitarbeiter gem. ihren Eigenbeiträgen in dieser bestimmten Sechsmonatsperiode partizipieren und
2. einen"akkumulierten" Fonds, in den der laufende Fonds nach jeweils 6 Monaten überführt wird und in dem sich dann das Gesamtguthaben der Arbeitnehmer, aufgegliedert in die akkumulierten individuellen Arbeitnehmerkonten, ausschließlich der für sechs Monate im laufenden Fonds gehaltenen Beträge, ergibt.

Die Verwaltung der Fonds liegt in den Händen eines von der Bank bestimmten Treuhänders, dem ein ebenfalls vom Bankvorstand bestimmter - also nicht von der Belegschaft gewählter - beratender Arbeitnehmerausschuß zur Seite steht.

Bis 194o waren alle Mitarbeiter mit einem Jahresgehalt von weniger als 4.ooo $ Jahresgehalt teilnahmeberechtigt. 194o wurde eine Beitrittsmöglichkeit auch für Angestellte mit einem

Gehalt über 4.000 $ geschaffen ("Employees Savings and Profit Sharing Trustfund Number Two"), wobei die betroffenen Angestellten 5 % ihres Gehaltes über 4.000 $, höchstens aber 1.300 $ jährlich als eigenen Beitrag einzahlen können; der Firmenbeitrag beträgt bei diesem Plan 4 % des Gewinnes nach einer 6 % Vorwegdividende und höchstens jedoch 100 % des Eigenbeitrages.

Am 31. Dezember 1959 wurden der "Fund Number One" und der "Fund Number Two" zusammengefaßt. Die Guthaben der individuellen Arbeitnehmer wurden mit Wirkung vom 1.1.1960 in den neuen "Employees Savings and Profit Sharing Trust Fund of Harris Trust and Savings Bank" überführt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf diesen neuen Trustfonds:

Der Fonds wird von sechs bis acht Treuhändern, die von dem "Board of Directors" der Bank bestimmt werden, verwaltet.

Teilnahmeberechtigt sind alle Arbeitnehmer, die die Voraussetzungen einer Wartezeit von drei Jahren erfüllen und "full time employees" sind. Die Teilnahme am Plan ist obligatorisch, nachdem die Teilnahmevoraussetzungen erfüllt worden sind.

Der Eigenbeitrag der Arbeitnehmer beträgt 2% seines Lohnes oder Gehaltes und wird monatlich entrichtet.

Funktionelle Verteilung: die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer beträgt 10 % des Gewinnes der Bank nach Steuer und Vorwegverzinsung des Eigenkapitals, wobei die Festsetzung der Höhe des Verzinsungsfaktors der Entscheidung des "Board of Directors" vorbehalten bleibt. Sofern Verluste eintreten, werden Gewinne der Gesellschaft in den folgenden Jahren zur Deckung der eingetretenen Verluste verwendet; die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer lebt in dem Moment wieder auf, in dem die vorgetragenen Verluste gedeckt wurden.

Die personelle Verteilung der Gewinnbeteiligung ebenso wie der Forefeitures bemißt sich nach den individuellen Eigenbeiträgen.

In dem Fonds wird ein Konto für jeden individuellen Arbeitnehmer gehalten, auf dem die Erträge (Eigenbeiträge + Gewinnbeteiligung + Zins- und Dividendenerträge + Forefeitures + Wertsteigerungen - Wertminderungen der angelegten Papiere) gebucht werden.

Die Ausschüttung der Vermögen findet im Falle der Pensionierung, der Invalidität, des Todes statt. Im Falle der Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer findet grundsätzlich nur eine Ausschüttung der Eigenbeiträge und der darauf entfallenden Zins- und Dividendenerträge statt, nicht aber eine Ausschüttung der akkumulierten Gewinnbeteiligungen. Die im Fonds verbleibenden Gewinnbeteiligungsbeträge (Forefeitures) wachsen den Teilhabern am Fonds entsprechend ihren Eigenbeiträgen für das entsprechende Jahr zu. Ein volles Vesting tritt also nur mit Vorliegen des Ausschüttungsfalles ein.

Die Treuhänder sind berechtigt, nach eigenem freien Ermessen den Teilhabern am Fonds auf deren Antrag ein durch das Fondsguthaben gesichertes Darlehen zu gewähren; beleiht ein Arbeitnehmer sein Guthaben, so ist er von der Teilnahme an der Gewinnbeteiligung für die Laufzeit des Darlehens ausgeschlossen. Die von den Arbeitnehmern während der Darlehenslaufzeit entrichteten Eigenbeiträge werden zur Tilgung des Darlehens verwendet.

Das "Board of Directors" hat jederzeit das Recht, den Plan zu ändern.

Am 31.12.1965 belief sich das im Trustfonds der Harris Trust and Savings Bank" gehaltene Vermögen auf 23.972.o76.- $. Es zeigte folgende Einzelpositionen:

Vermögen des "Harris Trust and Savings Bank" Trustfonds

Anleihen	10.658.551.- $
Aktien	11.384.833.- "
Hypothekenwerte	
(erststellige Hypotheken)	19o.854.- "
(sonstige Hypotheken)	262.626.- "
Förderungen aus Darlehen I	134.754.- "
Forderungen aus Darlehen II	16.66o.- "
Zinsforderungen	145.183.- "
Bargelder	1.178.615.- "
	23.972.o76.- $

Auf die individuellen Arbeitnehmer zu verteilende Netto-Erträge des Fonds (einschließlich der Forefeitures als Sonderposition) vom 1.1.65 bis 31.12.65:

Zins und Dividenden	818.7o5.- $
Realisierte Gewinne aus Kurssteigerungen	77.6o3.- "
nicht realisierte Kurssteigerungen	76.512.- "
Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer	1.161.135.- "
Eigenbeiträge	198.53o.- "
Forefeitures	22.137.- "
	2.354.622.- $

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Trustfonds seit dem Jahr der Einführung 1916 bis zum 31.12.1965

Entwicklungsübersicht des Fonds:

Jahr	Teiln. Arb.N.	Eigenbet. $	Gew.bet. $	Fondsverm. $
1916	12o	11.o64	43.431	55.284
192o	131	16.696	41.o62	227.638
193o	424	47.443	86.378	1.194.123
194o	551	77.723	129.o58	2.251.567
195o	543	152.729	221.o79	4.344.742
196o	1 o7o	32o.961	789.875	15.499.896
1961	1 o6o	369.558	921.842	18.7o4.625
1962	1 o92	175.186	939.315	18.oo2.2o5
1963	1.182	177.954	1.oo4.222	2o.62o.13o
1964	1.228	188.536	1.o98.5o6	22.5o7.498
1965	1.277	198.529	1.161.134	23.972.o76

III. Sears & Roebuck and Co.

Am 1.Juli 1916 führte das Versandgeschäft Sears & Roebuck unter Sears President Julius Rosenwald einen Gewinnbeteiligungstrustplan ein, nachdem die Aktionärin Mrs. Joseph T. Bowen vorgeschlagen hatte

"... that some distribution of profits would not only tend to better the feeling between employer and employee but would redonne to interest of the company in better service, as the employee would feel that he was not merely a cog in a mashine but a participant in the profits of the buisiness created by his work". 1)

Profit Sharing wurde also wie in den meisten Firmen in den USA als ein besonderes "Investitionsobjekt" zur Besserung der Human Relations und Steigerung des Interesses der Arbeitnehmer angesehen; ideologische und gesellschaftspolitische Aspekte spielten wenn überhaupt so nur eine untergeordnete Rolle.

So äußerte sich President J. Rosenwald 1916 wie folgt:

"Profit Sharing is good buisiness. (...) what we do is not charity or benevolence ... it is good buisiness to treat our employees right". 2)

1939 erklärte Sears President General R.E.Wood in den Hearings der U.S. Senate Committee bezüglich der Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn:

"We think, in the long run, it is not only good ethics, but good buisiness (...) and if the company has a prosperous year or a series of prosperous years, we believe in the policy of sharing them (...) I think the only way you can run a buisiness succesfully is to have the employees with you. If they don't believe in the company and in the fairness and justice of the company, you certainly don't get the best results". 3)

---

1) Brief von Mrs. Bowen an J. Rosenwald, in "65 year-end report to Sears Employees". Übersetzung des Zitats: "... daß irgendeine Gewinnbeteiligung nicht nur die Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehung verbessern wird, sondern auch der Gesellschaft zugute kommen wird in Form besserer Dienste, da der Arbeitnehmer fühlen wird, daß er nicht nur ein Rädchen in einer Maschine ist sondern ein Beteiligter an den Gewinnen, die (auch) durch seine Arbeit geschaffen wurden".

2) Ibidem. Übersetzung des Zitats: "Gewinnbeteiligung bedeutet eine gute Geschäftspolitik. (...) Was wir tun ist nicht Caritas oder Wohltätigkeit (...) es entspricht einer guten Geschäftspolitik, unsere Arbeitnehmer gerecht zu behandeln".

3) Die Fußnote befindet sich auf S.153.

Teilnahmeberechtigt am Plan ist nach der neuen bestehenden Regelung jeder Arbeitnehmer der Gesellschaft("every employee (...) regardless of position") nach einer Wartezeit von einem Jahr.

Nach dem Sears Plan leisten die Arbeitnehmer einen Eigenbeitrag von 5 % ihres Arbeitsentgeltes, maximal jedoch höchstens 500 $ "... so that the higher salaried employees may not to largely participate in the Fund". (Art. III, Sec. 1 des Planvertrages).

Funktionelle Verteilung:

Der Beteiligungsprozentsatz der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung steigt mit zunehmenden Gewinnen: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer setzt ein, sofern Gewinn von über 50 Mio $ erwirtschaftet werden; es partizipiert der Faktor Arbeit an den Gewinnen zwischen:

50	und 100	Mio $	zu 1 %
100	" 150	Mio $	zu 6 %
150	" 175	Mio $	zu 7 %
175	" 200	Mio $	zu 8 %
200	" 250	Mio $	zu 9 %
ab 250		Mio $	zu 10 %

Es wird der Gewinn der konsolidierten Bilanz der Gesellschaft vor Steuer zugrunde gelegt. Vorweganzüge werden nicht vorgenommen.

Die personelle Verteilung berücksichtigt die Eigenbeiträge und die Dauer der Beschäftigung des individuellen Arbeitnehmers in der Unternehmung. Die Arbeitnehmer werden entsprechend ihrer Dienstzeit in vier Gruppen eingeteilt:

Fußnote 3) von Seite 152:
US Senate Rep. No. 610,75. Congress a.a.O., S. 37-38. Übersetzung des Zitats: "Auf die lange Sicht gesehen entspricht (die Gewinnbeteiligung) nicht nur einer richtigen sittlichen Einstellung sondern ist auch eine gute Geschäftspolitik. (...) Wenn die Unternehmung ein gutes Jahr oder eine Serie guter Jahre hat, so glauben wir an die Politik, daran zu beteiligen (...) Ich glaube, die einzige Art, ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist, alle Arbeitnehmer hinter sich zu haben. Wenn sie nicht an die Unternehmung glauben, und an die Fairness und die Gerechtigkeit der Unternehmung, kann man gewiss nicht die besten Ergebnisse erreichen".

Gruppe A - Arbeitnehmer mit weniger als 5 Dienstjahren
" B - " " 5 bis 10 Dienstjahren
" C - " " 10 bis 15 Dienstjahren
" D - " " 15 und mehr " und
gleichzeitig einem Alter von mindestens 5o Jahren.

Gruppe A erhält eine einfache Gewichtung.
Gruppe B wird doppelt gewichtet, Gruppe C dreifach, Gruppe D vierfach. Die personelle Verteilung bestimmt sich jetzt nach den Eigenbeiträgen der Gruppe A bis D multipliziert mit den Gewichten der verschiedenen Gruppen. Die Gewinnbeteiligung wird also zunächst auf die Gruppen verteilt, wobei die Maßgröße der Verteilung die gewichteten Eigenbeiträge innerhalb der gesamten Gruppe sind; die personelle Verteilung innerhalb der Gruppe bemißt sich dann gem. den individuellen Eigenbeiträgen.

Ein Anspruch auf Ausschüttung des im Fonds gebildeten Vermögens entsteht mit Erreichung der Altersgrenze oder im Falle der Arbeitsunfähigkeit (Invalidität).

Ein volles Vesting tritt nach fünf Jahren ein. Sofern der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis kündigt, hat er nur einen Anspruch auf die von ihm geleisteten Eigenbeiträge, die mit fünf Prozent verzinst werden, es sei denn, der kündigende Arbeitnehmer hat über fünf Jahre am Plan teilgenommen und durch das Vesting einen schuldrechtlichen Anspruch auf das im Fonds gebildete Vermögen.

Nach einer lo-jährigen Teilnahme am Plan (Gruppe C und D) kann ein Arbeitnehmer einen Antrag auf Ausschüttung von 50 % des nach 10-jähriger Teilnahme im Fonds gebildeten Vermögens stellen. (Das innerhalb der ersten lo Jahre gebildete Vermögen bleibt also unantastbar). Der Treuhänder prüft den Antrag und erteilt nach Prüfung der Umstände gegebenenfalls seine Zustimmung, womit der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Ausschüttung im beschriebenen Rahmen erhält. [1)]

---

1) Der Ermessensspielraum des Treuhänders bei der Prüfung eines vorzeitigen Ausschüttungsantrages ist relativ weit. Art.V Sec. 5 b des Planvertrages besagt, daß der Treuhänder dann einem vorzeitigen Ausschüttungsantrag stattgeben kann, wenn nach seinem Urteil die ausgeschütteten Summen für eine weitere Altersvorsorge verwendet werden:
(Fortsetzung d.Fußnote s.S. 155)

Arbeitnehmer der Gruppen B, C und D können einen Antrag auf Ausschüttung des Vermögens zur Finanzierung von Eigenheimen und im Falle von Krankheit des Arbeitnehmers oder seiner Familie stellen; der Treuhänder prüft den Antrag und erteilt gegebenenfalls seine Zustimmung, womit der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Ausschüttung erhält.

Der Fonds wird von 5 bis 9 Treuhändern, die für jeweils drei Jahre von dem "Board of Directors" bestimmt werden, verwaltet. Es werden meist Direktoren und hohe Angestellte zu Treuhändern bestimmt. Im Jahre 1966 bildeten sechs Direktoren von Sears Roebuck, zwei Professoren der Universitäten MIT und Northwestern und ein Vorsitzender der Continental Illinois Bank das "Board of Trustees". Das "Board of Trustees" wählt aus seiner Mitte einen "Executive Director", einen "Chairman" und einen "Treasurer"; ferner wählt das "Board of Trustees" ein "Investment Committee", deren Mitglieder Personen des "Board of Trustees" sein können, jedoch - außer dem Vorsitzenden des "Investment Committee" - nicht sein müssen.

Art.VII, Sec 3 des Sears Plans gibt dem "Investment Committee" bezüglich der Anlage des Trustvermögens folgenden Auftrag:

"It is intended that so far as practicable and advisable, the fund will be invested in capital stock of the company, to the end that the depositors may, in the largest measure possible, share in the earnings of the company. The trustees may howerer in their discreation invest and reinvest any part of the fund in, and buy and sell share of capital stock of other cooperation and likewise debentures, bonds, stock, mortgages, promissory notes ..." 1)

Fortsetzung der Fußnote von S. 154:
"The trustee shall, in their discretion, either approve or disapprove withdrawel applications made under this paragraph (b), and they may approve any such application to further deposiler's retirement security".

1) Übersetzung des Zitats: "es ist vorgesehen, daß soweit es möglich und empfehlenswert ist, das Fondsvermögen in Aktien der Gesellschaft (Sears) angelegt wird, damit die Anleger in dem größtmöglichen Umfang an den Gewinnen der Gesellschaft teilnehmen können. Jedoch steht es in der Entscheidungsmacht der Treuhänder, die Mittel des Fonds auch zu verwenden, um Aktien anderer Gesellschaften, Schuldverschreibungen, Anleihen, Pfandbriefe, Wechsel zu kaufen und zu verkaufen.

Das Fondsvermögen des Sears Trustplanes betrug am 31.12.1962 2.652.175.728.- $.

Der allergrößte Teil (88%) des Fondsvermögens entfiel auf Aktien der Sears & Roebuck Gesellschaft.
Im einzelnen zeigte das Fondsvermögen folgende Einzelpositionen (31.12.1965)

Positionen des Fondsvermögens:	$ absolut	%
Bargeld und Termineinlagen	60.355.191	2,3
Forderungen (Dividenden und Zinsen)	8.132.099	0,3
Forderungen (Commercial Paper)	27.764.777	1,1
Wechsel	6.212.500	0,2
Erststellige Hypotheken BONDS	490.000	-,-
Hypothekenwerte	10.241.828	0,4
Industrieanleihen (Marktwert)	12.619.151	0,5
Aktien (Marktwert)	187.700.095	7,1
Bezugsrechte	1.074.991	
Summe der Anlagen außer der Anlagen in der "eigenen Gesellschaft"	314.590.632	11,9
Sears, Roebuck & Co. Aktien (Marktwert)	2.337.585.096	88,1
Fondsvermögen	2.652.175.728	100,0

Dem Board of Trustees steht ein "Advisory Council" von 27 Mitgliedern zur Seite, die von der Belegschaft gewählt werden. Der "Advisory Council" tritt grundsätzlich zweimal im Jahr zusammen an einem von dem "Board of Trustees" bestimmten Ort. In den gemeinsamen Sitzungen des "Board of Trustees" und des "Advisory Committees" werden die Investitionsprogramme besprochen, Verwaltungsprobleme behandelt und evtl. Planänderungen ausgearbeitet. Planänderungen bedürfen allerdings der Genehmigung des "Board of Directors".

Das "Board of Directors" hat das unbeschränkte Recht, den Plan zu ändern, insbesondere die funktionale Verteilungsformel neu zu fassen.

Eine wichtige Planänderung wurde 1958 vorgenommen: in diesem Jahr beschloß das"Board of Directors" den Arbeitnehmern, die inzwischen über 2o % der Sears Aktien in dem Trustfonds hielten, ein direktes Stimmrecht einzuräumen ("pass through voting"), und das "Advisory Committee" wie auch die direkt stimmberechtigten Aktionäre stimmten dem Beschluß der Direktoren zu.Vor dieser Planänderung wurden die Stimmrechte, die sich aus den im Trustfonds gehaltenen Sears Aktien ergaben, durch die Treuhänder als Organ des Trustfonds, der als Rechtspersönlichkeit Eigentümer der Aktien war, ausgeübt; die wirtschaftlichen Eigentümer, die Arbeitnehmer, hatten keinerlei Stimmrechte.

Mit der 1958 vorgenommenen Planänderung wurde folgendes vereinbart (Art. VII, Sec. 3): Den am Plan teilhabenden Arbeitnehmern der Gruppen B, C und D wird ein direktes Stimmrecht eingeräumt, welches wie folgt ausgeübt wird: In der letzten Aprilwoche erhalten alle stimmberechtigten Arbeitnehmer ein "Confidential Voting Instruction Form" mit einem Umschlag, der an eine vorher bestimmte Wirtschaftsprüfergesellschaft adressiert ist, und den "Annual Report" und das "Proxy Statement", in dem die in der Hauptversammlung zur Entscheidung stehenden Fragen genau erörtert werden, zugeschickt. Der Arbeitnehmer trifft seine Entscheidung und gibt eine Anweisung auf dem "Confidential Voting Instruction Form", den er dann an das unabhängige Wirtschaftsprüferbüro

sendet. Das Wirtschaftsprüferbüro nimmt die Auszählung der Arbeitnehmerstimmen vor. Die Entscheidung des einzelnen Arbeitnehmers wird von dem Wirtschaftsprüferbüro vertraulich behandelt. Weder der Treuhänder noch die Gesellschaft Sears Roebuck erhalten Einsicht in die Original-"Confidential Voting Instruction Forms".

Die tatsächliche Arbeitnehmerstimmabgabe erfolgt in der Hauptversammlung entsprechend den von dem Wirtschaftsprüfer ausgezählten Arbeitnehmerinstruktionen durch ein "Voting Committee of Fund Trustees", "(...) consisting of those trustees who are not directors, officers or candidats for election as directors of the company .."(Art. VII des Trustplanes).
Bei der letzten Abstimmung übten über 80 % der stimmberechtigten Arbeitnehmer über die "Confidential Voting Instruction Forms" ihre Rechte aus.

Einen Hinweis auf die Vermögensbildungskraft des Sears Trustplanes geben folgende Zahlen:
1965 (1964) wurden an 25.253 (25.855) ausscheidende Arbeitnehmer 246.197.2o5 Dollar (238.37o.5o8 Dollar) ausgeschüttet. Die durchschnittlich an die wegen Erreichung der Altersgrenze ausscheidenden Arbeitnehmer ausgeschütteten Summen betrugen demnach:

1965: 87.329 Dollar je Arbeitnehmer
1964: 71.972 Dollar je Arbeitnehmer

Die auf die individuellen Arbeitnehmer entfallenden Vermögen sind in ihrer Höhe im wesentlichen abhängig von den Jahren der Teilnahme am Plan. Teilen wir die ausscheidenden Arbeitnehmer in vier Gruppen der Dauer der Planteilnahme ein, ergibt sich folgendes Bild (1966)

Jahre der Planteilnahme	durchschnittl. je Arbeitn. gebildetes Verm.	durchschnittl. je Arbeitn. geleistete Eigenbeträge
1o bis 14	11.o21 Dollar	2.29o Dollar
15 bis 19	28.456 Dollar	3.441 Dollar
2o bis 24	55.955 Dollar	4.385 Dollar
25 bis 29	126.874 Dollar	6.5o8 Dollar

Werfen wir jetzt einen Blick auf die Entwicklung des Sears and Roebuck Trustfonds seit dem Jahr seiner Einführung 1916.

Tabelle 1 zeigt die Entwicklung des Fondsvermögens aufgegliedert in sechs Spalten.

Spalte 1 zeigt die Anzahl der Sears Aktien

Spalte 2 zeigt die durchschnittlich aufgewendeten Ankaufskostensummen je Sears Aktie

Spalte 3 zeigt die aufgewendeten Kosten für sämtliche im Fonds befindlichen Sears Aktien

Spalte 4 zeigt die Marktwertnotierung der Sears Aktie

Spalte 5 zeigt den Marktwert sämtlicher Fondsanlagen in Sears Aktien

Spalte 6 zeigt den Wert der Anlagen soweit nicht unter Spalte 3 ausgewiesen

Spalte 7 zeigt den Marktwert des Fonds.

Tabelle II ist eine Darstellung der Fondserträge über die Jahre, aufgeteilt in sieben Spalten.

Spalte 1: Eigenbeiträge der Arbeitnehmer

Spalte 2: Gewinnbeteiligungsbeiträge der Arbeitnehmer

Spalte 3: Gewinnbeteiligung des Arbeitnehmers ausgedrückt in Prozent der Gewinne der Unternehmung

Spalte 4: Dividenden, die aus den Anlagen des Fonds in Sears Aktien an den Fonds fließen

Spalte 5: korrigiert Spalte 4 insofern, als Dividenden, die sich aus Sears Aktien, die im gleichen Jahr gekauft wurden, ergeben, aus den Fondserträgen des Jahres herausgerechnet werden müssen, da sie ihrem Wesen nach kein reiner Ertrag sind, sondern in dem Kaufpreis der Aktie in voller Summe enthalten waren.

Spalte 6: Erträge aus den übrigen Anlagen vermindert um die Kosten der Verwaltung des Fonds.

Spalte 7: Summe der Erträge des entsprechenden Jahres.

Tabelle III zeigt eine Übersicht über die Zahl der am Plan teilnehmenden Arbeitnehmer aufgegliedert in die verschiedenen Gruppen "A" (weniger als fünf Dienstjahre), "B" (fünf bis 10 Dienstjahre), "C" (zehn bis 15 Dienstjahre), "D" (über 15 Dienstjahre). Die Tabelle gibt nicht nur Auskunft über die Gruppenaufteilung in Hinblick auf die personelle Verteilung

der Gewinnbeteiligung, sie ist auch interessant bezüglich der effektiv an dem "pass through voting" teilnehmenden Arbeitnehmer. Die Gruppe "A" ist die zahlenmäßig stärkste Gruppe, an dem "pass through voting" ist sie jedoch nicht beteiligt.

TABELLE I : Entwicklung des "Sears" Trustfonds 1916 - 1966

Jahr	Spalte 1 Anzahl der Sears Aktien	Spalte 2 Durchschn. je Sears Aktie aufgewendete Kaufsumme	Spalte 3 Aufgewendete Summe für den Erwerb sämtlicher Sears Aktien im Fonds	Sp. 4 Marktnotierung (Börse) der Sears Aktie	Spalte 5 Marktwert sämtlicher Sears Aktien im Fonds	Spalte 6 Sonstige Fondseinlagen	Spalte 7 Marktwert des Fonds
	#	$	$	$	$	$	$
1916	2,473	220.74	545,893	224 3/8	554,867		554,867
1917	11,231	156.00	1,751,984	135	1,516,185		1,516,185
1918	21,096	156.35	3,298,407	175	3,691,800		3,691,800
1919	27,047	171.40	4,636,344	231	6,248,319		6,248,319
1920	57,363	121.27	6,956,207	96 1/2	5,535,529		5,535,529
1921	54,391	115.11	6,260,674	63 3/8	3,447,301		3,447,301
1922	52,474	112.66	5,911,475	87 1/4	4,578,356		4,578,356
1923	54,548	108.93	5,941,776	86 3/4	4,732,039		4,732,039
1924	73,981	112.96	8,356,672	154 7/8	11,458,177		11,458,177
1925	82,713	126.28	10,444,954	236	19,520,268		19,520,268
1926	(1) 371,818	35.56	13,220,766	54	20,078,172		20,078,172
1927	399,356	40.00	15,975,580	87 5/8	34,995,566		34,995,566
1928	390,203	45.70	17,830,555	179 3/4	70,138,987		70,138,987
1929	367,136	56.94	20,905,904	89 1/2	32,858,672		32,858,672
1930	365,601	53.64	19,612,602	45 1/8	16,499,573		16,499,573
1931	437,651	50.39	22,053,293	33	14,442,483		14,442,483
1932	412,670	49.18	20,296,550	19 5/8	8,098,648		8,098,648
1933	412,498	47.85	19,740,079	46 3/4	19,284,281		19,284,281
1934	442,003	46.83	20,699,339	33 1/2	14,807,101		14,807,101
1935	456,047	46.86	21,369,490	64	29,187,008		29,187,008
1936	502,336	51.39	25,813,945	84 3/4	42,572,976		42,572,976
1937	546,014	54.75	29,898,499	57 1/8	31,191,050		31,191,050
1938	580,602	55.84	32,423,687	68 1/2	39,771,237		39,771,237
1939	639,183	59.01	37,719,528	83 3/8	53,291,882	32,446	53,324,328
1940	702,600	62.25	43,737,404	72 5/8	51,026,325	19,546	51,045,871
1941	743,835	62.59	46,557,342	53	39,423,255	6,309,219	45,732,474
1942	785,170	60.47	47,482,592	62 1/4	48,876,832	12,425,612	61,302,444
1943	788,869	62.87	49,599,434	87	68,631,603	18,049,507	86,681,110
1944	835,839	67.31	56,264,931	104 1/2	87,345,175	21,188,921	108,534,096
1945	(1) 3,365,981	17.87	60,164,497	36 1/4	122,016,811	29,144,342	151,161,153
1946	3,547,519	21.45	76,113,100	38 7/8	137,909,801	30,179,744	168,089,545
1947	3,978,110	23.89	95,064,755	37 7/8	150,670,916	36,700,904	187,371,820
1948	4,501,423	26.27	118,268,261	39 1/8	176,118,175	45,488,972	221,607,147
1949	4,936,617	28.16	138,998,617	44 1/8	217,828,225	51,259,933	269,088,158
1950	5,426,574	30.74	166,788,712	52 1/2	284,895,135	65,638,797	350,533,932
1951	5,619,818	32.97	185,321,499	56	314,709,808	85,322,256	400,032,064
1952	6,053,964	36.26	219,498,483	60	363,237,840	92,953,415	456,191,255
1953	6,279,285	38.45	241,460,204	62	389,315,670	112,075,237	501,390,907
1954	6,331,814	40.46	256,212,885	77 1/4	489,132,632	145,904,733	635,037,365
1955	(2)18,805,506	14.23	267,575,179	36	676,998,216	183,209,432	860,207,648
1956	(2)18,845,465	15.49	291,834,411	28 3/4	541,807,119	196,064,906	737,872,025
1957	19,499,322	16.56	322,910,595	25 1/4	492,357,881	211,728,601	704,086,482
1958	19,809,300	17.64	349,490,677	39 3/4	787,419,675	274,754,213	1,062,173,888
1959	20,266,432	20.08	406,868,336	50 5/8	1,025,988,120	296,339,677	1,322,327,797
1960	19,789,831	22.35	442,326,164	56 5/8	1,120,599,180	308,662,858	1,429,262,038
1961	19,750,813	25.85	510,459,945	89 3/8	1,765,228,912	345,468,373	2,110,697,285
1962	19,317,551	29.81	575,818,104	77	1,487,451,427	266,595,708	1,754,047,135
1963	18,905,584	33.03	629,442,293	98 7/8	1,850,384,034	298,598,363	2,148,982,397
1964	18,076,093	37.57	679,139,819	129 1/4	2,336,335,020	318,492,545	2,654,827,565
1965	(3)35,417,956	22.03	780,091,649	66	2,337,585,096	314,590,632	2,652,175,728
1966	35,615,845	24.93	887,839,972	44 5/8	1,589,357,083	268,977,697	1,858,334,780

Anmerkungen:
(1) Splitting der Aktien 4 : 1
(2) " " " 3 : 1 und 1 % "Stock Dividend"
(3) " " " 2 : 1

TABELLE II : Fondserträge 1916 - 1966

Jahr	Spalte 1 Eigenbeiträge	Spalte 2 Gewinnbeteiligung	Sp. 3 Gewinnbeteiligung in % des Gewinns der Unternehmung	Spalte 4 Dividenden aus Sears Aktien	Spalte 5 Abzug der Dividenden aus Sears Aktien, die im gleichen Jahr erworben wurden	Spalte 6 Erträge aus sonstigen Anlagen	Spalte 7 Summe der Nettoerträge
	$	$	%	$	$	$	$
1916	136,312	412,216	5.0	-			548,528
1917	324,162	905,484	5.0	25,062			1,254,708
1918	349,145	1,077,883	5.0	91,808			1,518,836
1919	441,929	1,191,942	5.0	156,183			1,790,054
1920	580,854	587,333	5.0	256,667			1,424,854
1921	501,333	-	-	85,562			586,895
1922	408,922	271,759	5.0	7,701			688,382
1923	394,169	575,631	5.0	-			969,800
1924	661,259	3,172,197	15.3	110,502			3,943,958
1925	708,402	2,194,612	8.5	396,968			3,299,982
1926	740,229	2,181,594	8.5	699,743			3,621,566
1927	808,891	2,333,046	8.5	873,803			4,015,740
1928	927,644	2,209,667	8.5	914,318			4,051,629
1929	1,307,232	2,211,479	7.5	854,343			4,373,054
1930	1,480,778	1,267,478	7.5	788,013			3,536,269
1931	1,539,785	916,394	7.5	839,884			3,296,063
1932	1,458,816	-	-	466,379			1,925,195
1933	1,255,811	1,040,694	7.5	-			2,296,505
				(Adj.)	(Adj.)	(Adj.)	
1934	1,427,277	861,683	5.0	786,296	714,061	(72,235)	2,288,960
1935	1,520,274	1,291,513	5.0	758,545	89,269	32,000	3,513,063
1936	1,523,008	1,699,647	5.0	2,844,088	271,829	47,267	5,842,181
1937	2,223,969	2,561,750	6.3	2,795,918	376,900	78,863	7,283,600
1938	2,660,597	1,535,493	5.0	1,648,751	199,968	93,217	5,738,090
1939	2,953,975	3,013,435	5.9	2,496,867	266,343	81,382	8,279,316
1940	3,441,627	4,136,140	6.6	2,624,475	205,885	119,287	10,115,644
1941	4,132,258	7,475,143	7.5	2,897,928	232,161	120,636	14,393,804
1942	4,577,467	7,721,083	7.5	3,215,321	316,944	-	15,196,927
1943	4,147,387	7,732,085	8.2	3,299,722	189,555	60,162	15,049,801
1944	4,900,053	7,667,697	6.9	3,438,112	250,623	141,597	15,896,836
1945	5,189,731	9,708,313	9.0	3,577,140	184,411	246,784	18,537,557
1946	7,263,233	16,981,047	9.0	5,958,497	564,731	157,650	29,795,696
1947	9,828,762	19,090,312	9.0	6,663,796	740,850	437,312	35,279,332
1948	12,254,146	23,127,223	9.0	9,795,793	1,283,630	433,137	44,326,669
1949	13,780,973	18,105,353	9.0	10,536,727	831,055	668,457	42,260,455
1950	15,154,262	31,272,617	9.0	14,412,267	1,422,750	751,221	60,167,617
1951	16,606,793	27,580,133	9.0	15,237,036	940,972	1,181,562	59,664,552
1952	19,793,369	32,486,195	10.0	15,822,281	1,005,369	1,337,290	68,433,766
1953	21,420,531	31,872,297	10.0	17,037,212	1,199,159	1,691,028	70,821,909
1954	22,710,696	35,240,599	10.0	18,929,611	987,197	2,762,023	78,655,732
1955	24,420,335	40,362,020	10.0	18,735,462	740,315	3,855,736	86,633,238
1956	26,309,144	38,630,678	10.0	18,565,690	(1)	5,425,158	88,930,670
1957	28,151,787	38,618,360	10.0	20,936,712	(1)	6,532,048	94,238,907
1958	30,006,334	40,873,952	10.0	23,455,942	(1)	7,302,099	101,638,327
1959	32,668,325	49,801,888	10.0	28,115,707	(1)	7,323,360	117,909,280
1960	35,565,936	46,764,882	10.0	28,093,957	(1)	8,383,746	118,808,521
1961	36,777,475	51,537,159	10.0	29,529,513	(1)	7,608,048	125,452,195
1962	38,088,946	54,877,594	10.0	32,286,053	(1)	6,330,285	131,582,878
1963	40,391,310	59,267,793	10.0	33,317,672	(1)	5,726,990	138,703,765
1964	43,709,516	65,784,534	10.0	36,621,261	(1)	6,465,529	152,580,840
1965	48,342,415	70,419,941	10.0	39,761,699	(1)	6,957,602	165,481,657
1966	53,878,323	75,430,452	10.0	42,258,722	(1)	6,744,321	178,311,818
Total	629,845,907	946,078,420		503,021,709	13,013,977	89,023,562	2,154,955,621

Anmerkungen:
(1) Seit 1956 werden diese Dividendensummen in Spalte 6 berücksichtigt
( ) Kennzeichnet einen negativen Betrag

TABELLE III : Am Plan teilnehmende Arbeitnehmer

Jahr	Gruppe A	Gruppe A in % aller Arbeitnehmer	Gruppe B	Gruppe B in % aller Arbeitnehmer	Gruppe C	Gruppe C in % aller Arbeitnehmer	Gruppe D	Gruppe D in % aller Arbeitnehmer	Summe A B C D	% des Anstieges gegenüber dem Vorjahr
1916									6,064	-
1917									6,712	10.7
1918									6,056	- 9.8
1919									7,528	24.3
1920									7,875	4.6
1921									6,392	- 18.8
1922									5,748	- 10.0
1923									5,502	- 4.3
1924	6,379	63.5	1,862	18.5	1,805	18.0			10,046	82.6
1925	6,382	61.8	2,173	21.0	1,775	17.2			10,330	2.8
1926	7,581	66.2	1,962	17.1	1,907	16.7			11,450	10.8
1927	7,558	60.9	2,903	23.4	1,943	15.7			12,404	8.3
1928	10,024	65.4	3,383	22.1	1,910	12.5			15,317	23.5
1929	15,425	73.6	3,556	17.0	1,970	9.4			20,951	36.8
1930	16,432	72.9	4,127	18.3	1,992	8.8			22,551	7.6
1931	15,925	71.5	4,377	19.6	1,982	8.9			20,284	- 1.2
1932	12,975	64.4	4,776	23.7	2,405	11.9			20,156	- 9.6
1933	11,659	54.3	7,036	32.8	2,782	12.9			21,477	6.5
1934	11,342	47.5	9,355	39.2	3,171	13.3			23,868	11.1
1935	7,893	37.4	9,382	44.5	3,817	18.1			21,092	- 11.6
1936	5,508	28.1	9,814	50.0	4,297	21.9			19,619	- 7.0
1937	20,438	57.1	10,393	29.1	4,941	13.8			35,772	82.3
1938	20,890	54.9	10,666	28.0	6,505	17.1			38,061	6.4
1939	21,276	52.7	10,785	26.7	8,303	20.6			40,364	6.1
1940	25,221	54.5	12,073	26.1	9,018	19.4			46,312	14.7
1941	27,307	54.0	13,724	27.1	8,730	17.3	837	1.6	50,598	9.3
1942	25,727	53.7	12,787	26.7	8,418	17.6	948	2.0	47,880	- 5.4
1943	25,810	55.6	10,618	22.9	8,848	19.1	1,154	2.4	46,430	- 3.0
1944	28,598	54.3	12,393	23.5	10,283	19.5	1,353	2.7	52,627	13.3
1945	32,798	56.6	13,384	23.1	10,118	17.5	1,673	2.8	57,973	10.2
1946	37,042	57.6	14,664	22.8	10,789	16.8	1,789	2.8	64,284	10.9
1947	51,668	63.1	16,523	20.2	11,651	14.2	2,021	2.5	81,863	27.3
1948	62,451	65.1	19,495	20.3	11,613	12.1	2,353	2.5	95,912	17.2
1949	66,697	65.0	20,682	20.2	12,570	12.3	2,598	2.5	102,547	6.9
1950	63,678	61.2	23,719	22.8	13,810	13.3	2,893	2.7	104,100	1.5
1951	60,011	54.9	30,144	27.6	15,895	14.5	3,202	3.0	109,252	4.9
1952	57,498	50.1	36,300	31.7	17,298	15.1	3,567	3.1	114,663	5.0
1953	58,677	48.7	39,123	32.5	18,906	15.7	3,852	3.1	120,558	5.1
1954	60,634	49.0	38,949	31.5	19,871	16.1	4,286	3.4	123,740	2.6
1955	58,245	46.5	40,218	32.1	22,084	17.6	4,752	3.8	125,299	1.3
1956	59,858	46.2	38,237	29.5	26,165	20.2	5,386	4.1	129,646	3.5
1957	60,758	44.7	37,909	27.9	30,768	22.6	6,460	4.8	135,895	4.8
1958	61,560	44.0	37,596	26.9	33,221	23.7	7,590	5.4	139,967	3.0
1959	63,005	43.7	38,240	26.6	34,117	23.7	8,687	6.0	144,049	2.9
1960	64,844	43.2	39,689	26.5	35,679	23.8	9,793	6.5	150,005	4.1
1961	60,357	40.2	41,125	27.4	37,227	24.8	11,334	7.6	150,043	-
1962	54,191	36.9	41,222	28.1	38,740	26.4	12,694	8.6	146,847	- 2.1
1963	56,217	37.3	40,893	27.1	39,756	26.4	13,937	9.2	150,803	2.7
1964	60,870	38.4	42,780	27.0	40,474	25.5	14,376	9.1	158,500	5.1
1965	72,081	41.8	42,163	24.5	42,607	24.7	15,542	9.0	172,393	8.8
1966	81,424	44.8	38,469	21.2	44,790	24.7	16,911	9.3	181,594	5.3

IV. Joslyn Mfg. and Supply Company

Am 1.Januar 1919 führte Marcellus L. Joslyn in seine 1902 gegründete Firma "Joslyn Manufacturing and Supply Company" einen Gewinnbeteiligungsplan ein. Das Ziel des Planes war in erster Linie eine Altersversorgung, die nach Joslyn so gestaltet werden müsse, daß der Arbeitnehmer nicht das Gefühl eines Almosenempfängers bekommt, sondern daß eine selbstverdiente Zukunftsvorsorge vorliegt. Aus diesen Überlegungen entstand der Plan eines Trustfonds, der aus "verdienten" Anteilen der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung und den Eigenbeiträgen der Arbeitnehmer aus ihrem Lohn gespeist wird.
Neben der Erreichung dieses Zieles erwartete Joslyn einen Leistungsanreiz durch den Plan. Bezüglich der Erreichung dieses Planzieles schrieb Joslyn 1953:

"My buisiness ventures were steadily successful and a basic factor in their success was the profit sharing idea, which was invariably present in all my plans (...) I found this prospect of sharing brought out unsuspected values in my associates and proved a powerful incentive to their utmost development.Every joint effort in which I was involved seemed to secure better than average results, through this cementing and strengthening of individual endeavors by profit sharing". 1)

Wir werden feststellen, daß der Joslyn Plan den Arbeitnehmern eine vergleichsweise starke Stellung in der Planverwaltung und der Entscheidung über die Investitionen des im Fonds gebildeten Vermögens einräumt.

Die Teilnahme am Plan ist nach einer Wartezeit von 3 Jahren obligatorisch.

Der Plan unterscheidet "Senior" und "Junior Members". Senior

---

1) Joslyn, M.L., "Profit Sharing with the Joslyn Plan", Chicago, Ill., 1953, S. 7. Übersetzung des Zitats: "Meine geschäftliche Tätigkeit war fortlaufend erfolgreich und ein grundlegender Faktor des Erfolges war die Gewinnbeteiligungsidee, die in allen meinen Plänen unverändert wirkte (...) Ich fand, daß der Beteiligungsgedanke unvermutete Werte in meinen Mitarbeitern hervorbrachte und ein gewaltiger Anreiz für ihre Entwicklung bedeutete. Jede unserer vereinten Anstrengungen schien überdurchschnittliche Erfolge zu sichern durch die Zementierung und Kräftigung der individuellen Bemühungen durch die Gewinnbeteiligung".

Members sind die am Plan teilnehmenden Arbeitnehmer. Ein Mitarbeiter jedoch, der die Teilnahmevoraussetzung (Wartezeit) noch nicht erfüllt hat, kann, sofern er mindestens seit einem Jahr in der Unternehmung beschäftigt ist, einen Antrag auf "Junior Membership" stellen.
Der "Junior Member" hat folgende Rechte und Pflichten:
Der "Junior Member" leistet die gleichen Eigenbeiträge wie der "Senior Member" (5 % des Arbeitsentgeltes) in den Trustfonds . Die Gesellschaft kann nach freier Entscheidung den "Junior Member" an dem Gewinn beteiligen; diese besondere Beteiligung wird "Wage Bonus" genannt und in den Trustfonds überwiesen. (Der "Wage Bonus" war in der Vergangenheit allerdings sehr gering: meist überstieg er nicht einmal 10 % von durch die "Junior Members" geleisteten Eigenbeiträge.) Nach einer dreijährigen Beschäftigung in der Gesellschaft wird der "Junior Member" automatisch zu einem "Senior Member" und sein Guthaben wird in ein "Senior" Guthaben umgewandelt. Sofern ein "Junior Member" kündigt oder gekündigt wird, besteht ein Anspruch des aus dem Fonds ausscheidenden "Junior Members" auf sein Guthaben, jedoch ohne die Zinserträge, die darauf entfielen .

Die Rechte und Pflichten des "Senior Members" sind wie folgt bestimmt:

Die "Senior Members" zahlen 5 % ihres Arbeitsentgeltes, maximal aber nicht mehr als 4oo $ im Jahr, in den Trustfonds ein.
Die funktionelle Aufteilung beträgt 12,5 % des steuerlich festgestellten Gewinnes nach Steuer (was in der Vergangenheit etwa durchschnittlich 14 % der Lohnsumme entsprach), jedoch höchstens das Vierfache der Arbeitnehmereigenbeiträge.

Die personelle Verteilung wird nach den Eigenbeiträgen bestimmt.

Die Guthaben des individuellen Arbeitnehmers werden bei Erreichung des Pensionsalters oder in Notfällen aufgelöst und in Jahresraten oder in bar ausgezahlt.

Der Fonds wird von einem Treuhänder und einem beratenden Ausschuß ("Advisory Committee") verwaltet. Das "Advisory Committee" besteht aus dem Treuhänder, zwei Arbeitnehmervertretern, die durch die am Plan teilnehmenden Arbeitnehmer gewählt werden,und zwei Vertretern der Gesellschaft, die durch das "Board of Directors" bestimmt werden. Die Arbeitnehmervertreter müssen nach bestehender Regel seit mindestens 10 Jahren am Plan teilnehmen. Die Wahlstimmen der Arbeitnehmer werden gem. ihrem individuellen Fondsvermögen gewichtet; jede vollen 100 $ zählen "one vote".

Die Amtszeit der Mitglieder des"Advisory Committee"beträgt drei Jahre. Die Mitglieder erhalten für ihre Tätigkeit im Kommittee keine besondere Vergütung.

Die Anlage der Eigenbeiträge und der durch sie erwirtschafteten Zinsen erfolgt in Staatspapieren, die den Investmentgesetzen des Staates Illinois entsprechen. Über die Investition des Firmenbeitrages (Ergebnisanteil der Arbeitnehmer) kann der Treuhänder mit dem "Advisory Committee" frei entscheiden. In der Vergangenheit wurde dieses Kapitel meist zu etwa gleichen Teilen in Vorzugsaktien der eigenen Gesellschaft und in Hypothekenwerten angelegt. Die Investitionen durch den Treuhänder erfordern die Zustimmung des "Advisory Committees" (einfache Mehrheit).
Am 31.12.1966 wurde in dem Joslyn Trustfonds ein Vermögen von 32.454.843.- $ gehalten. Die Anlagen verteilten sich wie folgt:

Anleihen:		
U.S.Staats-Anleihen	23,91 %	
Industrie, öffentl.Dienste	27,97 %	51,88 %
Hypothekarisch gesicherte Forderungen		12,58 %
Aktien:		
Joslyn Aktien	13,85 %	
Sonstige	21,71 %	35,54 %
		100,00 %

Die Ausübung des Stimmrechtes, die sich aus den Aktienbeständen im Fonds ergibt, wird durch den Treuhänder vorgenommen.

Der Treuhänder wird von den "Senior Members" für drei Jahre gewählt. Nur Arbeitnehmer, die seit mindestens 12 Jahren am Fonds teilhaben, können zum Treuhänder gewählt werden.

Die Stimmen werden wieder gemäß dem Fondsguthaben gewichtet; jede vollen loo $ zählen "one vote".

Sofern ein am Plan teilnehmender Arbeitnehmer mit einer vom Treuhänder mit Zustimmung des "Advisory Committees" vorgenommenen Investition nicht einverstanden ist, hat er das Recht, seine Vorbehalte in schriftlicher Form dem "Advisory Committee" und dem Treuhänder zu unterbreiten; wenn ein Drittel der Arbeitnehmerschaft Einwendungen in dieser Form vorbringt (z.B. durch eine Unterschriftensammlung), muß eine Abstimmung aller Arbeitnehmer über die Genehmigung dieser Investition vorgenommen werden. Wenn die einfache Mehrheit der Arbeitnehmer die getätigte Investition nicht genehmigt, muß die betroffene Investition möglichst rasch liquidiert werden, und Investitionen gleicher und ähnlicher Art haben für die Dauer eines Jahres zu unterbleiben.

Die Ausschüttung des Fondsvermögens an den einzelnen Arbeitnehmer findet grundsätzlich mit der Erreichung der Altersgrenze von 6o Jahren statt; wenn jedoch ein Mitarbeiter seit mehr als 2o Jahren am Plan teilnimmt, hat er das Recht auf Ausschüttung auch schon vor Erreichung der Altersgrenze. Bei Veräußerung eines Betriebsteiles besteht ebenfalls ein volles Recht auf Ausschüttung für die Arbeitnehmer, die nicht mehr von der Firma beschäftigt werden.

Sofern ein Arbeitnehmer vor Erreichung der Altersgrenze und vor einer 2o-jährigen Planteilnahme kündigt oder gekündigt wird, erhält er seine Eigenbeiträge und Zinsen und 5o % der Firmenbeiträge und die darauf entfallenden Zinserträge. Die im Fonds verbleibenden Firmenbeiträge und Zinsen

(Forefeitures) wachsen den am Fonds weiter teilhabenden Arbeitnehmern entsprechend ihren individuellen Guthaben zu. Jedoch: Wird ein Arbeitnehmer, der erhebliche Vermögen im Fonds hat, gekündigt, kann er innerhalb von drei Tagen das "Advisory Committee" anrufen und einen Protest gegen die Kündigung vortragen. Das "Advisory Committee" muß den Gekündigten anhören. Wenn jetzt drei der fünf"Committee"-Mitglieder die Kündigung für unbillig erklären, gilt die Kündigung als unwirksam. Also mindestens ein von den Arbeitnehmern gewähltes Mitglied muß die Kündigung unterstützen, damit sie wirksam wird.

Bei dem Tod eines Arbeitnehmers haben seine Erben Anspruch auf Ausschüttung des gesamten Guthabens des Erblassers.

Sofern ein Arbeitnehmer vor Erreichung der Altersgrenze und einer 2o-jährigen Planteilnahme wegen Arbeitsunfähigkeit oder Krankheit die Unternehmung verläßt, befindet das "Advisory Committee" und der Treuhänder, ob dem Arbeitnehmer ein Anspruch auf sein gesamtes Guthaben eingeräumt werden soll.

Der Treuhänder kann mit Zustimmung des "Advisory Committee" in Notfällen ein Darlehen aus dem Fonds an die Arbeitnehmer geben, welches durch die Fondsanteile des Arbeitnehmers gesichert ist. Eine Ausschüttung ist auch in Notfällen nicht statthaft.

ENTWICKLUNG DES "JOSLYN MFG. & SUPPLY CO." TRUSTFONDS 1919 - 1966

Jahr	Teilnehmende Arbeitnehmer	Eigenbeiträge (Junior - Senior)	Gewinnbeteiligung einschl. d. "Junior Wage Bonus"	Fondserträge abzüglich der Aufwendungen	Marktwert des Fonds
1919	17	1 856	7 500	66	9 422
20	19	2 988	11 952	682	24 637
21	31	3 612	13 342	3 143	40 097
22	37	4 097	15 779	3 978	61 011
23	51	5 873	22 350	4770	91 229
24	68	8 638	33 692	6 014	135 996
25	88	10 059	38 988	10 026	189 671
26	107	12 461	47 313	16 458	247 861
27	133	14 452	55 904	19 687	314 405
28	133	14 536	55 819	25 881	387 333
29	136	15 373	58 531	36 323	465 227
30	161	18 146	22 372	36 993	526 828
31	169	16 225	--	37 685	555 641
32	227	13 698	--	27 133	531 521
33	265	16 104	--	14 345	524 967
34	291	17 710	5 288	32 957	562 757
35	281	20 001	19 016	82 005	658 583
36	297	29 120	50 823	60 367	771 632
37	313	31 222	121 972	47 078	924 751
38	356	32 664	91 548	60 038	1 047 271
39	423	40 554	127 314	69 762	1 253 599
40	707	78 337	136 262	70 930	1 499 081
41	819	107 373	243 572	86 304	1 896 829
42	813	103 947	353 360	116 047	2 366 439
43	851	132 322	377 495	161 950	2 858 383
44	999	163 137	433 210	166 897	3 499 686
45	1 036	174 444	464 566	208 456	4 189 737
46	1 101	203 809	535 963	312 544	4 952 759
47	1 279	232 091	619 311	251 490	5 821 455
48	1 266	265 339	629 861	295 861	6 312 666
49	1 347	258 282	375 509	307 332	6 536 614
50	1 329	266 612	679 673	311 975	6 836 791
51	1 376	279 566	831 116	353 017	7 908 089
52	1 395	308 164	869 744	454 521	9 073 434
53		343 197	707 691	353 774	9 702 019
54	1 427	323 162	870 517	510 487	10 023 378
55	1 582	463 867	1189 772	529 471	11 527 042
56	1 708	527 266	1 460 169	504 444	13 680 779
57	1 739	554 583	1 450 688	768 117	16 000 984
58	1 758	586 456	1 214 812	1 347 123	18 576 026
59	2 029	692 970	1 819 044	1 098 966	21 572 714
60	1 889	659 955	1 405 480	1 121 962	22 548 344
61	1 875	685 694	1 327 249	1 526 060	24 504 229
62	1 850	679 070	1 188 596	983 512	25 779 913
63	1 868	658 216	1 042 109	1 333 496	26 904 885
64	1 835	685 782	1 182 405	1 580 245	29 646 002
65	1 823	696 286	1 371 993	2 451 187	32 971 413
66	1 826	758 276	1 871 176	4 552 820	32 454 843

V. Signode Steel Strapping Co.

1941 wurde in der Signode Steel Strapping Company ein Trustplan durch John W. Leslie eingeführt. Das Ziel bei der Planführung war, "... to devise a plan, which would provide a distribution of net earnings of the company between shareholders and employees in a manner that would seem fair to all. In return for share of the profits, it was hoped that the employees group would be motivated to greater levels of initiative, effort and cooperation in response to the partnership incentive". 1)

Der Arbeitnehmer ist zur Teilnahme am Plan berechtigt, sofern die Voraussetzungen einer Wartezeit von sechs Monaten und mindestens looo geleisteten Arbeitsstunden erfüllt sind (ein 4o Stunden je Woche beschäftigter Arbeitnehmer arbeitet durchschnittlich etwa 2ooo Stunden im Jahr). Die Teilnahme am Plan ist nicht obligatorisch.

Der Arbeitnehmer leistet einen Eigenbeitrag von 2 bis 4 % seines Arbeitsentgeltes in den Fonds; es besteht keine absolute obere Grenze.

Die funktionelle Verteilung räumt dem Faktor Arbeit eine Beteiligung von 3o % des Gewinnes nach Steuer und einer Vorwegverzinsung der Vorzugsaktien der Gesellschaft ein, höchstens aber das Vierfache der geleisteten Eigenbeiträge. Die Überweisung der Gewinnanteile der Arbeitnehmer an den Fonds kann teilweise (bis zu 5o %) in der Form der Übertragung von eigenen Aktien der Signode Gesellschaft erfolgen. Es geschieht entsprechend der Entscheidung des "Board of Directors" eventuell eine direkte Kapitalaufstockung aus der Gewinnbeteiligung und dem Fonds werden die neuen Aktien übertragen.

---

1) Leslie, J.H. Trustee des Planes, in "Your Profit Sharing Plan", 31. Aug. 1966. Sognode, Chicago, Ill. Übersetzung des Zitats: "... einen Plan einzurichten, der eine Verteilung der Gesellschaftsgewinne in einer für die Aktionäre und die Arbeitnehmer fairen Weise vorsieht. Wir hofften, daß als eine Gegenleistung für eine Gewinnbeteiligung die Arbeitnehmerschaft zu einem größeren Maß an Initiative, Anstrengung und Kooperation - als Folge des Partnerschaftsanreizes- motiviert würde".

Die Signode Co. ernennt vier Treuhänder, die meistens Mitglieder des "Board of Executives" der Signode Co. sind; der fünfte Treuhänder ist die Harris Trust and Savingsbank, bei der auch der Fonds gehalten wird. Die Treuhänder verfügen frei über die vorzunehmenden Investitionen, wobei ihne allerdings folgende Grenzen durch den Vertrag gesetzt werden: die Eigenbeiträge müssen in "Government Bonds" angelegt werden oder in Papieren die in den Investmentgesetzen des Staates Illinois entsprechen; höchstens 5o % des Fonds(ausschließlich der Eigenbeiträge, jedoch einschließlich sämtlicher Zins- und Dividendenerträge des Fonds) können in Aktien der Signode Co. angelegt werden.
Die Kosten der Verwaltung und der Investition des Fonds werden aus dem Fonds bezahlt.

Am 31.Dezember 1966 waren in dem Signode Trustfonds absolut 24.928.195.- $ angelegt und zwar in folgenden Werten (prozentuale Verteilung):

I. Festverzinsliche Werte

US Bonds (festverzinsliche Anleihen der Industrie der Banken, der Staaten in den USA)	44,6 %
Foreign Bonds (festverzinsliche Anleihen der Industrie, der Banken, Staaten außerhalb der USA)	4,4 %
Festverzinsliche "Financial"	2,5 %
Festverzinsliche "Public Utilities" (Telephon, Wasser, Gas, Elektrizität)	12,o %
Festverzinsliche Eisenbahnwerte	3,o %
Festverzinsliche sonstige Industriewerte	7,4 %

II. Aktien

Aktien der Signode Co.	25,4 %
"Constitution Exchange Fund"	2,7 %
Luftfahrt	1,2 %
Automobilwerte	1,5 %
Chemie und Pharmazeutik	3,9 %
Elektro und Elektronik	5,2 %
Öl und Gas	2,8 %
Public Utilities (Telephon, Wasser, Gas, Elektrizität)	4,1 %
	loo,o %

Der Arbeitnehmer bekommt sofort einen schuldrechtlichen Anspruch auf 5o % seines gesamten Fondsguthabens (50%iges sofortiges Vesting). Jedes Jahr nach einer fünfjährigen Teilnahme am Plan setzt ein zusätzliches 5%iges Vesting ein, so daß ein volles Vesting nach 15 Jahren stattgefunden hat; ein volles Vesting tritt ebenfalls mit Erreichung des regulären Ausschüttungsfalles ein. Für das Vesting ergibt sich also folgende Tabelle:

Am 31.12. der Periode	1	50 % des Guthabens
	2	5o %
	3	50 %
	4	50 %
	5	50 %
	6	55 %
	7	60 %
	8	65 %
	9	70 %
	10	75 %
	11	80 %
	12	85 %
	13	90 %
	14	95 %
am 31.12.der Periode	**15**	
oder bei Vorliegen des regulären Ausschüttungsfalles		100 %

Die Ausschüttung findet mit Erreichung der Altersgrenze (60 Jahre), Arbeitsunfähigkeit (Invalidität) oder Tod statt. Die Ausschüttung kann nach der Wahl der Arbeitnehmer in bar, monatlichen Raten oder durch den Kauf einer Rente erfolgen.

Nach einer fünfjährigen Teilnahme am Plan kann der Arbeitnehmer eine Ausschüttung bis zu 75 % seines Guthabens, soweit er darauf durch die Vestingregeln einen schuldrechtlichen Anspruch erworben hat, verlangen, sofern die ausgeschütteten Summen für den Kauf oder die Entschuldung von Eigenheimen verwendet werden.

Nach einer 10-jährigen Planteilnahme kann der Arbeitnehmer eine Ausschüttung von bis zu 50 % seines Fondsguthabens für die Finanzierung der Ausbildung seiner Kinder oder außerordentlichen Arztkosten verlangen.

Am 1.1.1966 wurde der besondere "Sognode Executives Deferred Bonus Trust Fund" in den oben dargestellten "Signode Employees Savings and Profit Sharing Trust Fund" überführt. Der oben dargestellte Plan umfaßt also sämtliche durch die Gesellschaft Signode beschäftigten Arbeiter und Angestellte, soweit die beschriebenen Teilnahmevoraussetzungen erfüllt wurden.

Entwicklung des "Signode" Trustfonds 1941-1966

Jahr	Teiln. Arbn.	Eigenbeiträge $	Gewinnbeteiligung $	Zins- u. Dividenderträge $	Wertsteiger. u.Wertverluste d.angelegten Papiere	Marktwert d.Fonds $
1941	419	25.684	83.271	--	--	108.901
1945	765	82.514	287.165	--	--	1.362.298
1950	702	112.823	399.503	--	--	2.646.708
1955	892	227.093	828.932	--	--	7.533.537
1960	1.264	370.484	1.043.199	--	--	16.953.687
1962	1.416	445.474	1.098.212	558.032	(2.104.395)	17.269.591
1963	1.432	467.555	1.261.837	614.023	287.245	18.682.762
1964	1.530	523.040	1.647.054	699.170	1.366.333	21.479.953
1965	1.825	608.389	2.181.684	782.724	1.707.475	25.299.148
1966	2.038	727.761	2.767.637	885.696	(1.614.360)	26.798.690

Anmerkung:

( ) bezeichnet Verluste
-- bezüglich dieser Positionen konnten keine genauen Auskünfte erlangt werden.

VI. Motorola Inc.

1947 wurde von der Gesellschaft Motorola Inc. ein Gewinnbeteiligungsplan eingeführt; die Motivation bei der Einführung war in erster Linie eine verbesserte Altersversorgung durch das im Fonds gebildete Vermögen - es bestand zu der Zeit noch kein Pensionsfonds - und in zweiter Linie die Herbeiführung einer partnerschaftlichen Betriebsordnung.

Teilnahmeberechtigung: Alle Arbeitnehmer der Motorola Inc. sind nach einer Wartezeit von einem Jahr teilnahmeberechtigt. Die Teilnahme ist nach einem Jahr obligatorisch.

Funktionelle Verteilung: Der Anteil der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmung beträgt 2o % der Gewinne vor Steuer, jedoch nach Abzug einer Vorwegdividende (5%), höchstens jedoch 15 % der Lohn- und Gehaltssumme der am Plan beteiligten Arbeitnehmer.

Der Arbeitnehmer kann 2, 3, 4 oder 5 %, maximal aber nicht mehr als 2oo $ als Eigenbetrag in den Fonds leisten. Die personelle Verteilung der Gewinnbeteiligung bestimmt sich nach den Eigenbeiträgen. Die personelle Verteilung der Fondserträge wird gemäß den individuellen Fondsvermögen vorgenommen.

Ein sofortiges volles Vesting setzt bezüglich der Eigenbeiträge und der darauf entfallenden Zinsen ein. Bezüglich der Gewinnbeteiligungen und der Fondserträge aus den Investitionen der Gewinnbeteiligungen setzt ein 5o %iges Vesting sofort ein und der schuldrechtliche Anspruch erhöht sich um je 5 % je Jahr, so daß nach dem 11. Jahr der Planteilnahme ein volles Vesting stattgefunden hat. Die Verwaltung des Planes und die Investition des Fondsvermögens obliegt einem "Advisory Committee", welches aus fünf Mitgliedern besteht. Zwei Mitglieder werden von dem"Board of Directors" bestimmt, zwei Mitglieder werden von der Arbeitnehmerschaft gewählt, das fünfte Mitglied hat die Stellung eines Treuhänders und wird von der Geschäftsleitung ("Board of Directors") nominiert. Das "Advisory Committee" entscheidet als Kollegium mit einfacher Mehrheit, jedoch kann eine wirksame Entscheidung nicht gegen den Willen des mitentscheidenden Treuhänders getroffen werden (Vetorecht des Treuhänders).

Die Stimmrechte, die sich aus den Aktien, die im Fonds gehalten werden, ergeben, werden nur von dem Treuhänder, nicht aber von den Teilhabern am Fonds (Arbeitnehmern) ausgeübt.

Die Ausschüttung des Vermögens findet bei Erreichung der Altersgrenze von 5o Jahren, Arbeitsunfähigkeit (Invalidität) oder Tod statt. Ferner besteht nach einer lo-jährigen Teilnahme am Plan ein Recht auf Ausschüttung des Fondsvermögens. Sofern der Arbeitnehmer die Unternehmung vor Erreichung der Altersgrenze verläßt, hat er nur einen Anspruch auf Ausschüttung der "vested" Beträge. Die Ausschüttung erfolgt nach Entscheidung des "Advisory Committees" in Cash oder in Raten. Der Arbeitnehmer kann in Notfällen "emmergancy conditions in his financial affaires such may result from illness or diability of the participant or his immediate family ..." aber auch Entschuldung oder Finanzierung von Eigenheimen oder der Ausbildung der Kinder einen Antrag auf Beleihung seines Fondsvermögens - sofern er darauf durch die Vesting Regeln einen schuldrechtlichen Anspruch erhalten hat - stellen.
Änderungen des Planes bedürfen der Zustimmung des "Board of Directors" der Motorola Inc. und der Arbeitnehmerschaft, die mindestens 51 % des Fondsvermögens repräsentieren.

Das individuelle Konto eines seit 18 Jahren bei der Gesellschaft Motorola beschäftigten Arbeitnehmers zeigte folgende jährliche Zuwächse (Eigenbeiträge jährlich 2oo $ + Gewinnbeteiligung und Zinserträge und Dividendenerträge + Wertsteigerungen der angelegten Papiere ./. Wertverluste der angelegten Papiere)

1948	1.26o $
1949	1.131 "
195o	1.418 "
1951	1.252 "
1952	1.368 "
1953	899 "
1954	1.726 "
1955	1.116 "
1956	527 "
1957	1.146 "
1958	1.637 "
1959	3.138 "
196o	1.516 "
1961	2.411 "
1962	552 "
1963	2.41o "
1964	2.963 "
1965	6.496 "

32.966 $ davon als Eigenleistung geleistet: 3.6oo $

Entwicklung des "Motorola, Inc." Trustfonds 1948-1966

	Teilnehmende Arbeitnehmer	Eigenbeiträge $	Gewinnbeteiligung $	Zinsen Dividenden $	Wertsteigerungen der angelegten Papiere $	Marktwert des Fonds $	Höchstes individuelles Arbeitnehmerkonto $
	2 857	327 425	1 128 290	8 004	-	1 971 479	1 260
	3 128	416 425	1 654 120	60 456	-	3 984 506	2 391
	4 138	530 661	2 295 901	130 877	337 480	7 094 160	3 809
	5 280	693 751	2 938 449	189 242	44 809	10 552 794	5 061
	5 677	877 622	2 984 268	297 127	500 274	14 556 148	6 429
	6 864	1 033 097	2 836 173	395 578	(293 945)	17 614 588	7 328
	7 433	1 166 359	2 880 906	480 424	1 557 479	22 455 320	9 054
	8 003	1 293 825	3 346 871	561 392	86 337	26 102 206	10 170
	8 874	1 453 247	2 870 605	703 999	(1 051 398)	28 372 151	10 697
	9 807	1 660 719	2 333 462	908 898	455 039	31 086 265	11 843
	9 833	1 692 120	2 401 376	1 166 986	1 361 371	35 379 530	13 480
	10 000	1 891 288	5 147 133	1 305 650	3 991 577	45 042 958	16 618
	11 688	2 002 588	4 610 393	1 573 547	415 274	50 941 557	18 134
	12 447	2 245 939	2 624 174	1 812 585	3 251 567	56 619 300	20 545
	13 019	2 410 976	4 236 647	1 983 278	(2 258 817)	59 575 653	21 097
	15 162	2 733 596	4 210 417	2 159 679	2 767 666	67 449 962	23 507
	16 707	3 071 829	6 947 697	2 394 561	3 805 760	79 870 719	26 470
	18 464	3 470 356	11 442 542	2 706 281	13 091 098	106 250 107	32 966
	23 195	4 033 837	11 528 890	3 327 696	(13 575 438)	105 866 718	30 441

erkung:

) bezeichnet Verluste.

7. Kapitel

Der Betriebswirtschaftliche Erfolg und die Vermögensbildungskraft der Trustpläne

I. Der betriebswirtschaftliche Erfolg

1. Leistungsanreiz durch Gewinnbeteiligungssysteme

Der Leistungsanreiz ist in den USA ein wichtiges Motiv der Einführung von Gewinnbeteiligungsplänen. [1]

Betrachten wir die Effektivität der Gewinnbeteiligungssysteme als Leistungsanreizinstrument. In den Vereinigten Staaten finden sich viele Stimmen, die die Gewinnbeteiligungspläne in dieser Hinsicht positiv beurteilen. So läßt sich der Senatsbericht zum wirtschaftlichen Erfolg der Gewinnbeteiligungspläne wie folgt vernehmen:

"Practically every employer or institution now operating a successfull profit sharing plan has presented testimony and evidence in support of conduction that profit sharing is not only a peace maker, but a profit maker". [2]

Die Hearingsantworten der von der Senatskommission befragten Unternehmer mit Gewinnbeteiligungsplänen ergaben, daß durch die Gewinnbeteiligungspläne in den betroffenen Unternehmen Streiks verhindert worden sind, die Fluktuation erheblich abgenommen hat, eine Besserung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung bewirkt worden ist, die Loyalität der Arbeitnehmer zu ihrer Unternehmung ebenso wie die Effizienz der Arbeit gestiegen ist, die Ausschußquoten gesunken sind, man verzeichnete Kostenersparnisse durch pfleglichere Behandlung der Maschinen, die Kooperation sei erheblich gestiegen ... [3]

---

1) Siehe oben: 3.Kapitel III. Motive der Einführung von Trustplänen, 3. Leistungsanreiz.

2) US Senate, 75 Congress, Senate Res. 215, Rep. Nr.610, a.a.O. S. 64. Übersetzung des Zitats: "Praktisch jeder Arbeitgeber oder Institution, die erfolgreich mit einem Gewinnbeteiligungsplan arbeiten, bezeugten und belegten, daß die Gewinnbeteiligung nicht nur den Betriebsfrieden sondern auch den Gewinn erhöht".

3) Siehe Hearingsantworten, ibidem, S.110 bis 119. Siehe vor allem auch Erhebungen von Dun & Bredsteed in Metzger, B.L., a.a.O. (1966 ed.) S.120 und Erhebungen des NICB,Brower(Hrsg) "Studies in Personnel Policy No.162",a.a.O., S.52: in den so genannten Erhebungen wurden Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen befragt, inwieweit die von den Unternehmen jeweils praktizierten Pläne als Instrument der Verbesserung der Arbeitsmoral, der Steigerung der Effizienz der Arbeit,des Interesses und der Loyalität der Arbeitnehmer bewertet werden.
(Fortsetzung der Fußnote s.S. 179)

Die

Diese Wirkungen äußern sich in Leistungssteigerungen, die wiederum gewinnerhöhend wirken. Thompson weiß sogar zu berichten:

"Present profit sharing companies frequently testify as to the efficiency of their plan in increasing profit return to capital contributers". 1)

Damit wäre ein Planmerkmal, daß durch die Gewinnfortgabe an die Arbeitnehmer nicht nur eine Gewinnminderung für die Aktionäre nicht eintritt, sondern eventuell sogar eine Gewinnerhöhung für die Aktionäre, die sich aus der durch den Plan bewirkten Erhöhung der Effizienz der Arbeit, der verbesserten Kooperation, Loyalität ergibt.

2. Versuch des Nachweises der Leistungssteigerungskraft

Wir wollen zum Nachweis des oben bezeichneten Tatbestandes zunächst die wirtschaftlichen Erfolge von Unternehmen mit und Unternehmen ohne Beteiligungspläne vergleichen und danach die Stichhaltigkeit des Nachweises prüfen.

a) Erfolgsvergleiche

Vergleichen wir die 14 umsatzstärksten "Department Store Chains" in den USA in ihrer Entwicklung von 1952 bis 1966; die Hälfte dieser Unternehmen arbeitet mit Trustplänen. 2)

Fortsetzung der Fußnote von S. 178:
Erhebungsergebnisse können wie folgt zusammengefaßt werden: Cash wie Trustpläne werden in der Praxis als wirksam, die Cashpläne teilweise sogar als außerordentlich wirksam bezeichnet.

1) Thompson, K.M., a.a.O., S. 64. Übersetzung des Zitats: "Bestehende Gewinnbeteiligungs-Unternehmen bezeugen sogar bezüglich der Effizienz ihrer Pläne, daß (diese Pläne) die auf die Kapitalgeber entfallenden Gewinne erhöhten".

2) Der Vergleich erfolgt auf Grund von Unterlagen der PSRF; für die Jahre 1952 bis 1958 sind die Erhebungen veröffentlicht in "The Stockholder and Employee Profit Sharing" by J.J. Jehring and B.L. Metzger, PSRF, Evanston 1960. Die Daten für die Jahre 1959 bis 1966 wurden von der PSRF dem Verfasser zur Verfügung gestellt. Die in die Erhebung eingegangenen Unternehmen sind:
a) Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen,(sämtlich:Trustpläne) Broadway-Hale Stores, Inc., Bullock's, Inc.,Federal Department Stores, Inc., R.H.Macy & Company, Inc.,Mercantile Stores Company, Inc., J.C. Penney Company, Inc., Sears & Roebuck & Company.
b) Unternehmen ohne Gewinnbeteiligungspläne: Allied Stores Corporation, Associated Dry Goods Corporation, City Stores Company, Gimbel Brothers, Inc. (dieses Unternehmen arbeitet

(Fortsetzung d.Fußnote s.S. 180)

Wir vergleichen die Unternehmen bezüglich folgender Entwicklungen:

Tabelle I : Umsätze

Tabelle II : Gewinne in Prozent des Umsatzes

Tabelle III: Gewinne nach Steuer (und bei den Unternehmen mit Beteiligungsplänen: nach Abzug der Arbeitnehmergewinnbeteiligungsbeträge) in Prozent des Eigenkapitals (Eigenkapitalrentabilität)

Tabelle IV: a) Dividende pro Aktie und

b) Gewinne pro Aktie (ausgeschüttete und einbehaltene Gewinne)

Tabelle V: Index der Marktpreise der Aktien

Fortsetzung der Fußnote von S. 179:
seit 1958 mit einem Gewinnbeteiligungsplan und wird mit diesem Jahr unter a) gerechnet), Marshall Field & Company, May Department Stores Company, Montgomery Ward & Company, Inc.

Tabelle I: Entwicklung der Umsätze

Basisjahr 1952 = 100

Jahr	Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen	Unternehmen ohne Gewinnbeteiligungspläne
1952	100	100
1953	102,1	99,3
1954	103,7	96,4
1955	112,2	106,2
1956	124,4	115,4
1957	131,6	118,7
1958	135,2	122,6
1959	146,2	134,3
1960	150,0	133,4
1961	159,9	142,8
1962	168,3	150,3
1963	185,7	168,3
1964	203,8	179,6
1965	218,8	192,5
1966	234,3	216,1

Tabelle II: Gewinne in Prozent des Umsatzes

Jahr	Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen	Unternehmen ohne Gewinnbeteiligungspläne
1952	2,82	2,78
1953	2,81	2,86
1954	3,26	2,94
1955	3,39	3,02
1956	3,46	2,94
1957	3,33	2,62
1958	3,31	2,43
1959	3,48	2,70
1960	3,27	2,28
1961	3,47	2,34
1962	3,36	2,31
1963	3,27	2,34
1964	3,65	2,88
1965	3,89	3,23
1966	3,90	2,96

Tabelle III: Eigenkapitalrentabilität (Gewinn in Prozent des Eigenkapitals)

Jahr	Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen	Unternehmen ohne Gewinnbeteiligungspläne
1952	1o,41	7,84
1953	1o,14	7,89
1954	11,3o	7,87
1955	11,84	8,31
1956	12,18	8,4o
1957	11,62	7,42
1958	11,36	6,93
1959	12,o4	7,55
196o	10,74	6,76
1961	11,61	6,52
1962	10,98	6,45
1963	11,62	6,52
1964	12,62	8,43
1965	13,56	9,7o
1966	13,44	9,13

Tabelle IV: Dividenden und Gewinne je Aktie

Basisjahr 1952 = 100

Jahr	Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen		Unternehmen ohne Gewinnbeteiligungspläne	
	Div.	Gew.	Div.	Gew.
1952	100	100	100	100
1953	102,8	109	102,4	105,7
1954	104,6	117,7	104,8	108,0
1955	116,1	132,1	110,3	118,8
1956	130,5	150,9	120,0	125,0
1957	134,9	151,4	124,2	114,5
1958	142,9	155,4	122,6	110,8
1959	158,3	188,7	113,2	117,5
1960	167,5	181,5	112,1	101,2
1961	154,0	200,8	103,6	108,7
1962	165,5	201,8	105,8	97,5
1963	193,4	210,9	108,2	112,8
1964	213,7	260,8	113,9	157,0
1965	233,4	301,1	126,3	193,5
1966	257,2	325,9	142,3	196,3

Tabelle V: Index der Marktpreise der Aktien

Basisjanr 1952 = 100

Jahr	Unternehmen mit Gewinnbeteiligungspläne	Unternehmen ohne Gewinnbeteiligungspläne
1952	loo	loo
1953	loo,9	96
1954	118,5	112,3
1955	153,9	143,8
1956	16o,5	141,8
1957	151,2	125,o
1958	185,7	142,2
1959	262,3	168,o
196o	29o,8	178,2
1961	289,2	226,4
1962	381,6	221,9
1963	392,7	223,o
1964	475,9	288,5
1965	539,8	349,1
1966	477,9	319,7

b) Ergebnisse und Beurteilung des Vergleichs

Ergebnisse des Vergleiches: Die Umsätze der Unternehmen mit Trustplänen sind zwar erheblich gestiegen, jedoch übersteigen die Umsatzzuwachsraten der Unternehmen mit Trustplänen jene der Unternehmen ohne solche Pläne nur geringfügig. Jedoch ist die Entwicklung der Gewinne in Prozent des Umsatzes bei den gewinnbeteiligenden Unternehmen sehr viel positiver als bei den nichtbeteiligenden Unternehmen, so daß im Jahre 1966 die Gewinnmarge der beteiligenden Unternehmen um fast 1 % der der nichtbeteiligenden Unternehmen höher liegt (3,9 % zu 2,96 %). Dieses bessere Gewinnbild zeigt sich auch in dem Verhältnis Gewinn (nach Steuer und bei gewinnbeteiligenden Unternehmen auch nach Abzug der Gewinnbeteiligungsbeträge der Arbeitnehmer) zu Eigenkapital und ebenfalls in den Dividendenausschüttungen der beiden Unternehmensgruppen. Die Unternehmen mit den Trustplänen zeigen ein erheblich viel besseres Bild (1966: Gewinn in Prozent des Eigenkapitals: 13,44 gegenüber 9,13; Dividenden: eine Steigerung von (1952) 100 auf (1966) 257,2 gegenüber einer Steigerung von 100 auf 142,3). Diese besseren Ergebnisse der Unternehmen mit Beteiligungsplänen äußerten sich auch in der Kursentwicklung der Aktien der beiden Unternehmensgruppen; während die Aktienkurse der gewinnbeteiligenden Unternehmensgruppen vom Index (1952) 100 auf (1966) 477,9 stiegen, erfuhren die Aktien der nichtbeteiligenden Unternehmensgruppe nur eine Steigerung von 100 auf 319,7.

Beurteilung des Vergleichs: Man könnte den Standpunkt vertreten, die Ergebnisse unseres Vergleichs besagten eben nur, daß die Entwicklung der Unternehmensgruppe mit Trustplänen positiver sei als die der Unternehmensgruppe ohne diese Pläne; der Nachweis der Beteiligung als die für die bessere Entwicklung ursächliche Kraft sei damit noch nicht erbracht und somit der Satz "Gewinnerhöhung durch Gewinnfortgabe" in seiner Richtigkeit nicht bewiesen.

Diesem Argument können wir die Meinung der Manager der gewinnbeteiligenden Unternehmen entgegenhalten, die sehr wohl von der Leistungssteigerungskraft der Beteiligungspläne überzeugt sind.

So zum Beispiel F.J. Lunding:

"To sum up this discussion of sharing money profits, it seems to me to fall in the category of those things we can afford to do because we do them. This is to say, we do not share our money profits because we can afford to do so; we share them, because doing so enables us to afford it (...) It is the considered opinion of Jewels management, and I am sure it is shared by the stockholders, that the money profits shared with our people have resulted in better returns, sounder growth and greater security for the stockholders' investment than the same portion of our earnings would have produced if expended in any other may". 1)

In welchem Umfange die Arbeitnehmer durch eine Beteiligung, die partnerschaftlich fundiert ist, zu besseren Leistungen motiviert werden können, zeigt ferner eine Umfrage von J. Colletti in der Motorola Inc. Es wurden den Arbeitnehmern schriftliche Fragen vorgelegt. Auf die Frage: "Has profit sharing made want to do a better job at Motorola?" antworteten 72 % der befragten Arbeitnehmer mit: "Jes", 8 % waren unsicher. Auf die Frage: "Is profit sharing an incentive to you in your daily job at Motorola?" antworteten 67 % mit "Jes", 8 % waren wiederum unsicher. 2)

---

1) Franklin, J., Lunding "Sharing a Buisiness" (Fallstudie der Jewel Tea Co. Trustplanes, Anm. d.Ver.f), Scarsdale, N.Y. 1951, S. 81. Lunding war Chief Executive der Jewel Tea Co., die zu den größten Food Store Chains der Vereinigten Staaten zählt. Übersetzung des Zitats: "Um diese Diskussion über geldmäßige Beteiligung an den Gewinnen zusammenzufassen, so scheint mir diese in die Kategorie von Dingen zu fallen, die wir uns leisten können, weil wir sie tun. Da heißt, wir haben eine Gewinnbeteiligung nicht deshalb, weil wir es uns leisten können; wir beteiligen an den Gewinnen weil, indem wir dieses tun, wir in die Lage versetzt werden, es uns leisten zu können (...) Es ist die wohlerwogene Meinung des Management der Jewel Tea Co., und ich bin sicher, daß sie von den Aktionären geteilt wird, daß die geldmäßige Gewinnbeteiligung unserer Arbeitnehmer zu besseren Einkommen, gesünderem Wachstum und größerer Sicherheit für die Anlage unserer Aktionäre geführt hat, als dieses je von irgendeiner anderen Anlage dieser Gewinnteile bewirkt werden könnte".

2) Colletti, J., "Profit Sharing a total systems incentive; a case study of deferred profit sharing plan at Motorola, Inc." Saint Mary's College, Winona, Minnesota, May 1967, S. 18 ff.

Aus dem Gesagten ergibt sich, daß eine Leistungsanreizkraft der richtig eingeführten Beteiligungspläne besteht. Jedoch hieße es die Anreizkraft der Pläne zu überschätzen, wenn man annimmt, einem Gewinnbeteiligungsplan folge zwingend eine Gewinnerhöhung. Es gibt genug Fälle, in denen sich keine Leistungssteigerung einstellte; ein solcher Fall findet sich zum Beispiel in der Unternehmung American Motors. Sind jedoch solche Beispiele Beweis für das Nichtbestehen einer Anreizkraft? Eine solche Folgerung wäre wohl nicht zulässig. Vielmehr wären die in Hinsicht einer Leistungssteigerung unergiebigen Pläne Anlaß zu folgenden Feststellungen.

Der Gewinn der Unternehmung ergibt sich als positive Differenz zwischen den Erträgen und den Kosten.
Die Erträge sind das Produkt aus den Preisen und den umgesetzten Stückzahlen; dieser Teil der Gleichung ist nur in Grenzfällen beeinflußbar, da der Preis grundsätzlich vom Markt gesetzt wird und der Umsatz von der Nachfrage und den Kapazitäten abhängig ist. Die Tabelle 1 des angestellten Vergleiches der Entwicklung von Unternehmen mit und ohne Beteiligungspläne mögen diese Ansicht stützen: die Umsatzzuwächse der Unternehmen mit Beteiligungsplänen liegen nur geringfügig über denen der Unternehmen ohne solche Pläne.

Auf den Kostenanfall besteht jedoch sehr wohl von Seiten der Arbeitnehmer eine Einflußmöglichkeit. Der Verzehr von Gütern und Dienstleistungen zum Zwecke einer bestimmten betrieblichen Leistungserstellung kann durch Produktivitätssteigerungen vermindert werden, die als Folge einer Effizienzsteigerung der Arbeit (Erhöhung der Kooperation, Loyalität, kostenbewußtes Arbeiten) eintreten.

Es ist jedoch nicht zu erwarten, daß die Effizienzsteigerung und damit die Stückkostensenkung sich automatisch mit der Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes einstellt.
Die Kostensenkung erfordert ein sehr genaues Planen und

genaue Überwachung; das für den Arbeitnehmer wie für den Arbeitgeber bei partnerschaftlicher Betriebsorganisation gleiche Ziel der Gewinnerzielung, muß für den Arbeitnehmer auf dem Wege der Suboptimierung für seinen täglichen Arbeitsvollzug in ein operationales Ziel umgeformt werden. Das Management wird in Hinblick auf das Ziel der Kostenersparnis und Produktivitätssteigerung nicht von der Aufgabe der Information und Anweisung zum Zwecke der Vorgabe operationaler Ziele befreit werden können. Die für die Erreichung des Zieles wichtige positive Einstellung (Motivation) kann durch die partnerschaftliche Betriebsorganisation bewirkt werden.

II. Vermögensbildungskraft der Trustpläne

Die Gesetzmäßigkeit, nach der sich die Vermögenszuwächse im Fonds vollziehen, zeigt sich in der Formel des Endwertes einer Reihe

$$K_n = r\ q^n + r\ \frac{q^n - 1}{q - 1}$$

$$q = 1 + p$$

K_n ist das Kapital im Fonds nach n Jahren bei einem Zinssatz von p % (Zinsrate der Kapitaleinkünfte des Fonds) bei jährlicher Zulage des Betrages r (Arbeitnehmergewinnbeteiligung und Eigenbeiträge).

Der Aufzinsungsfaktor q^n ergibt sich als (1 + p) und ist für die Werte n = 1 bis 30, und p = 4 %, 5 %, 6 %, 8 % und 10 % abzulesen aus folgender Tabelle:

AUFZINSUNGSFAKTOR $q^n = f(p;n)$

n \ p	4 %	5 %	6 %	8 %	10 %
1	1,04	1,05	1,06	1,08	1,1
2	081 6	102 5	123 6	166 4	21
3	124 864	157 625	191 016	259 712	331
4	169 859	215 506	262 477	360 489	464 1
5	216 653	276 282	338 226	469 328	610 51
6	265 319	340 096	418 519	586 874	771 561
7	315 932	407 100	503 630	713 824	948 717
8	368 569	477 455	593 848	85o 930	2,143 589
9	423 312	551 328	689 479	999 005	357 948
10	480 244	628 895	790 848	2,158 925	593 742
11	539 454	710 339	898 299	331 639	853 117
12	601 032	795 856	2,012 196	518 170	3,138 428
13	665 074	885 649	132 928	719 624	452 271
14	731 676	979 932	260 904	937 194	797 498
15	800 944	2,078 928	396 558	3,172 169	4,177 248
16	872 981	182 875	540 352	425 943	594 973
17	947 901	292 018	692 773	700 018	5,054 470
18	2,025 817	406 619	854 339	996 020	559 917
19	106 849	526 950	3,025 600	4,315 701	6,115 909
20	191 123	653 298	207 135	660 957	727 500
21	278 768	785 963	399 564	5,033 834	7,400 250
22	369 919	925 261	603 537	436 540	8,140 275
23	464 716	3,071 524	819 750	871 464	954 302
24	563 304	225 100	4,048 935	6,341 181	9,849 733
25	665 836	386 355	291 871	848 475	10,834 706
26	772 470	555 673	549 383	7,396 353	11,918 177
27	883 369	733 456	822 34¢	988 061	13,109 994
28	998 703	920 129	5,111 687	8,627 106	14,420 994
29	3,118 651	4,116 136	418 388	9,317 275	15,863 093
30	243 398	321 942	743 491	10,062 657	17,449 402

8. Kapitel

Die Einführung des Trustplanes

Absolute Grundbedingung für das Gelingen des Planes ist eine gesunde wirtschaftliche Grundlage der Unternehmung. Die Partnerschaft und die Gewinnbeteiligung ist in keiner Weise ein Heilmittel gegen mangelhafte geschäftliche Erfolge, schlechte Ertragslage oder ungeschickte Geschäftsleitung.

1. Der Partnerschaftsgeist als qualitative Voraussetzung

Neben der unbedingten Voraussetzung einer gesunden Geschäftsgrundlage, die hier nur als wichtiges Postulat vorangestellt werden kann und neben den Plantechniken und dem organisatorischen Vorgehen bei der Einführung des Planes, ist für das Gelingen ein Tatbestand höchst wichtig, den die Amerikaner "philosophy of Profit Sharing" nennen"; hierunter wird die innere Einstellung zu dem Gewinnbeteiligungsgedanken verstanden, die Bereitschaft, den Arbeitnehmer als Partner zu akzeptieren. Sofern diese Bereitschaft fehlt, werden erwartete Wirkungen des Planes wie Erhöhung der Effizienz der Arbeit, kostenbewußtes, eigenverantwortliches Denken nicht eintreten.
Es sei ferner auf die gemachten Ausführungen verwiesen, in denen wir feststellten, daß eine Gesundung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen nicht durch eine Gewinnbeteiligung per se herbeigeführt werden kann; eine Gewinnbeteiligung kann nur als Teil eines Gesamtprogramms und als der letzte Schritt angesehen werden, wobei wir als vorangehende Schritte die Harmonisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen, das Bestehen eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen den Partnern und die vitale Bereitschaft zur Kooperation betrachten wollen.

Außerdem muß, bevor an die Einführung einer Gewinnbeteiligung gedacht werden sollte, ein gerechter Lohn gezahlt werden; sofern bei den Arbeitnehmern das Gefühl entsteht, daß durch eine Gewinnbeteiligung ein Teil eines Lohnanspruches abgegolten wird, ist das stimulierende Moment der Gewinnbeteiligung verloren gegangen. Ebenso darf die Gewinnbeteiligung von den Arbeitnehmern nicht als "Lohn" betrachtet werden. Ferner sollten alle Sicherheitsbedürfnisse der Arbeitnehmer vor Einführung der Gewinnbeteiligung bedient sein; es wäre ein Fehler zu erwarten, daß die berechtigten Sicherungswünsche der Arbeitnehmer, wie Versicherung gegen Unfall, Krankheit, Arbeitslosigkeit, Alter, durch die Einführung einer Gewinnbeteiligung befriedigt werden können. Eine Gesellschaft, die diesen Sicherheitselementen nicht Rechnung getragen hat und einen Gewinnbeteiligungsplan einrichtet, wird von der Aufnahme des Plans durch die Arbeitnehmer enttäuscht sein. In einer solchen Situation fehlt die Basis für Harmonie und wechselseitiges Vertrauen, welches für die Ergebnisse eines guten Gewinnbeteiligungsplanes so wichtig ist.

II. Der Entwurf des Planes

Es gibt keinen für alle Unternehmen passenden Standard Plan; ein Plan muß jeweils für die speziellen Gegebenheiten des Unternehmens konzipiert werden. Bei dem Entwurf des Planes sind jedoch immer folgende Fragen zu klären:

1. Das Planziel:

Es ist eine genaue Festlegung des gewünschten Zieles erforderlich.

a) Sofern man z.B. durch den Plan in erster Linie Produktivitätssteigerung zu erreichen hofft, empfiehlt sich die Einführung eines Cashplanes oder evtl. eines Combinationsplanes, da die Erfahrungen erwiesen haben, daß Barausschüt-

tungspläne als Leistungssteigerungsinstrument wirksamer als Trustpläne sind. [1] Wir halten jedoch fest, daß ein Gewinnbeteiligungsplan nicht als ein Ersatz, wohl aber als eine gute Ergänzung zu den individuellen Anreizplänen betrachtet werden kann, da er im Gegensatz zu den individuellen Anreizplänen die Kooperation aller im Betrieb versammelten Arbeitnehmer herbeiführen kann.

b) Sofern in das Planziel neben der Leistungssteigerung und der Besserung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung eine Sparförderung und Vermögensbildung und eine Senkung der Fluktuation mit einem besonderen Gewicht eingeht, empfiehlt sich die Einführung eines Trustplanes.

2. Zur Entscheidung stehende Fragen

Aus der Analyse des Planzieles ergeben sich die Kriterien für die Wahl des Plantypes; wir verfolgen im weiteren nur den Typ des Trustplanes. Es stehen dann folgende Fragen zur weiteren Entscheidung:

a) Berechtigte Arbeitnehmergruppen und Teilnahmevoraussetzungen

aa) Bestimmung der berechtigten Arbeitnehmergruppen: es sollten u.E. alle Arbeitnehmergruppen(Arbeiter, Angestellte und auch mitarbeitende Gesellschafter ohne Begrenzung nach Maßgabe des Verdienstes) berechtigt werden, am Plan teilzuhaben. Der Gedanke der Partnerschaft und der Gewinnbeteiligung umfaßt den gesamten Faktor Arbeit ohne Unterscheidung, ob eine disponierende oder disponierte Tätigkeit vorliegt.

bb) Regelung der Wartezeiten: Die Festlegung von Wartezeiten erscheint uns sinnvoll, wenn von dem Plan die nur

---

1) Dieses jedenfalls ist das Ergebnis einer diesbezüglichen Erhebung des N.I.C.B. (Studies No. 162, a.a.O., S. 52 f.) und auch der von Dun & Bredsteed, a.a.O., S. 12o ff.

vorübergehend eingestellten Arbeitskräfte, die nicht zu der dauernden Betriebsgemeinschaft gehören, ausgeschlossen bleiben sollen oder wenn die Kosten der Trustverwaltung, die durch die kurzlebigen Konten der vorübergehend eingestellten Mitarbeiter entstehen und die - je nach Form - von den gesamten Trustteilhabern oder dem Unternehmen getragen werden müssen, vermieden werden sollen.

Die Wartezeiten sollten nicht über zwei Jahre ausgedehnt werden; zu lange Wartezeiten können von den sehr lange wartenden Arbeitnehmern als diskriminierend empfunden werden.

Eine besondere Regelung bezüglich der Wartezeiten ist evtl. 1) für den Fall des Einzuges in den Wehrdienst und nachträgliche Wiedereinstellung und 2) für den Fall der Kündigung und späteren erneuten Aufnahme des Arbeitsverhältnisses zu treffen.

cc) Es ist ein Datum festzusetzen, an welchem die Teilnahme am Plan, nachdem die erforderlichen Tatbestandsmerkmale der Teilnahmeberechtigung erfüllt wurden, beginnen soll; z.B. am ersten des folgenden Monats, Viertel- oder Halbjahres.

b) Die funktionelle Verteilung

aa) Erforderlich ist die Definition des Gewinnbegriffes, auf den der Verteilungsschlüssel bezogen werden soll.

(1) Es steht zur Entscheidung, ob von dem in der Handelsbilanz oder dem in der Steuerbilanz ausgewiesenen Gewinn auszugehen ist. Es sollte u.E. der Steuerbilanzgewinn zur Grundlage der weiteren Gewinnbeteiligungsberechnungen gewählt werden, da durch die Gesetze dem Bewertungsermessensspielraum des Management feste gesetzliche Grenzen gesetzt sind.

(2) Es ist danach zu entscheiden, ob der Verteilungsschlüssel auf den Gewinn vor oder nach Steuer zu beziehen ist. U.E. sollte gemäß den von uns im 5. Kapitel I. 3. "Der Verteilungsschlüssel" angestellten Überlegungen von dem Gewinn nach Steuer ausgegangen werden.

(3) Es ist ferner zu regeln, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe Vorwegabzüge vorgenommen werden sollen. U.E. ist eine Eigenkapitalverzinsung (landesüblicher Zins) und in Personalgesellschaften ein Unternehmerlohn von dem Gewinn nach Steuer abzuziehen, da Unternehmerlohn und Eigenkapitalzins nur Erscheinungsformen von Kapital und Arbeit sind, die als Kosten in der Kalkulation eingehen und vom Markt vergütet werden, in der Bilanz jedoch aus steuerrechtlichen Gründen nicht als Aufwendungen behandelt werden dürfen.

Der Gewinnbegriff, auf den der Verteilungsschlüssel Anwendung findet, ergibt sich also aus dem Gewinn der Steuerbilanz abzüglich der Steuer, einer Eigenkapitalverzinsung und gegebenenfalls des Unternehmerlohnes.

bb) Es ist der Prozentsatz der funktionellen Verteilung festzulegen. Dem Arbeitnehmer sollte ein fixierter Prozentsatz am Gewinn der Unternehmung zugeteilt werden. U.E. stellt gemäß den im 5. Kapitel I. 3. "Der Verteilungsschlüssel" angestellten Betrachtungen das Verhältnis der Kosten des Faktors Arbeit (Lohn- und Gehaltssumme) zu Kosten des Faktors Kapital (Abschreibung und Verzinsung des Eigenkapitals) eine verursachungsgerechte Maßgröße dar, da die Kombination der Produktionsfaktoren an dem Punkt der Gleichheit der Grenzproduktivitäten der Faktoren im Verhältnis zu ihren Kosten erfolgt.

Die funktionale Verteilung sollte nach unserem Vorschlag gemäß dem Verhältnis (Lohn- und Gehaltssumme) zu (Eigenkapitalverzinsung und Abschreibungen) erfolgen.

c) Personelle Verteilung

Es stehen folgende Möglichkeiten der personellen Verteilung zur Wahl: Verteilung gemäß der individuellen Lohn- und Gehaltssummen, Verteilung gemäß den Eigenbeiträgen, eventuelle Berücksichtigung der Dienstzeit oder von Verdienstlichkeitsmerkmalen wie z.B. keine unentschuldigten Fehltage, Pünktlichkeit etc.

In welcher Art der personelle Verteilungsschlüssel gestaltet wird, wird im einzelnen von dem Planziel abhängig sein: sofern das Ziel des Planes eine Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ist, empfiehlt sich die Einführung von Eigenbeiträgen und die Verteilung gemäß den individuellen Eigenbeiträgen, da auf diese Weise durch eine eigene Sparleitung des Arbeitnehmers höhere Summen in den Fonds gelangen. Sofern auf eine streng verursachungsgetreue personelle Verteilung gezielt wird, empfiehlt sich die Verteilung gem. den individuellen Lohn- und Gehaltssummen, sofern wir unterstellen können, daß die einzelnen Arbeitnehmer anforderungs- und leistungsgerecht entlohnt werden.

Wenn durch den Plan einer Fluktuation entgegengewirkt werden soll, empfiehlt es sich, die Dienstzeit mit einem besonderen Gewicht in die personelle Verteilung eingehen zu lassen.

d) Vestingregeln

Gemäß den im 5. Kapitel III. angestellten Betrachtungen ist dem Arbeitnehmer ein sofortiger 100%iger schuldrechtlicher Anspruch auf die Gewinnbeteiligungsbeträge einzuräumen.

e) Verteilung der Fondsgewinne und Bewertung der individuellen Vermögen

aa) Die Gewinne des Fondsvermögens (Zins- und Dividendenerträge abzüglich der anfallenden Kosten der Verwaltung des

Fonds) werden auf die einzelnen Fondsteilhaber gemäß ihren individuellen Konten im Fonds verteilt.

bb) Es ist ein Zeitpunkt festzulegen, wann die Zuschreibung auf die einzelnen Konten vorgenommen werden soll (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich).

cc) Es ist eine Regelung zu treffen, wie das Fondsvermögen und das Vermögen des einzelnen Teilhabers zu bewerten ist. Eine solche Bewertung ist für den Fall der Ausschüttung und evtl. auch für die Verteilung der Fondsverdienste und der Forefeitures wichtig, sofern man nicht von den Buchwerten ausgehen will, was zumindest im Fall der Ausschüttung völlig unzulässig wäre. Den steuerlichen Regelungen ist Rechnung zu tragen.

f) Ausschüttungsfall und Ausschüttungsmodalitäten und Beleihung der Einlage

aa) Es ist zu definieren, wann der reguläre Ausschüttungsfall vorliegt.
(a) Pensionierung
(b) Tod
(c) Arbeitsunfähigkeit
(d) Kündigung durch den Arbeitgeber ohne Verschulden des Arbeitnehmers (Prüfung dieses Tatbestandes durch das "Profit Sharing"- oder "Advisory Committee", denen auch Arbeitnehmervertreter angehören)
(e) Erreichung eines gewissen Alters
(f) Härtefälle wie Krankheit, Fortbildungskosten etc.

bb) Es ist festzulegen, wie die Ausschüttung vorgenommen werden soll:
(a) Ausschüttung des Gesamtvermögens in einer Summe
(b) ratenweise Ausschüttung
(c) Evtl. wahlweise (zu entscheiden durch Arbeitnehmer) Kauf einer Rente. In diesem Fall allerdings wird kein erbliches Vermögen gebildet, sondern nur eine zusätzliche Altersversorgung sichergestellt.

g) Verwaltung des Planes

Es sind Bestimmungen bezüglich der Treuhänder und des Verwaltungskomitee zu treffen.

aa) Treuhänder

(a) Die Bestimmung des Treuhänders kann durch die Unternehmungsleitung oder - was unseres Erachtens die bessere Lösung darstellt - durch das Verwaltungskomitee erfolgen.

(b) Die Rechte und Pflichten des Treuhänders (Fondskontrolle, Investition der überwiesenen Arbeitnehmergewinnbeteiligungen und der Fondsgewinne, Rechnungslegung, Informationspflicht gegenüber dem Verwaltungskomitee, Tätigkeitsentgelt) sind genau zu beschreiben.

(c) Die Amtszeit des Treuhänders und die Abberufungsbestimmungen sind festzusetzen.

bb) Verwaltungskomitee

(a) Das Verwaltungskomitee kann von dem Unternehmer bestimmt und/oder ganz oder anteilig von der Arbeitnehmerschaft gewählt werden. U.E. sollte das Verwaltungskomitee gemäß den im 5.Kapitel V. 1. angestellten Überlegungen zu 50 % durch von der Unternehmensseite bestimmten Personen und zu 50 % durch von den Arbeitnehmern gewählten Personen besetzt sein. Die Arbeitnehmerwahlstimmen sind nach den jeweiligen individuellen Fondsguthaben zu gewichten.

(b) Es ist die Anzahl der Verwaltungskomiteemitglieder zu bestimmen und die Jahre, für die sie als gewählt gelten. Ferner ist eine Bestimmung der Umstände vorzunehmen, unter denen die Verwaltungskomiteemitglieder abberufen werden können.

(c) Die Rechte und Pflichten des Komitees sind zu definieren, evtl. ist ein Tätigkeitsentgelt der Komiteemitglieder festzusetzen.

3. Das Problem der Bekanntgabe des Planes

Das Gelingen des Planes ist abhängig auch von der richtigen Bekanntgabe des Planes an die Arbeitnehmer. Vor der Planeinführung hat eine Information der Arbeitnehmer über die Unternehmung, ihren wirtschaftlichen Erfolg, über den Charakter des Gewinnes und vor allem über den Sinn einer Gewinnbeteiligung zu erfolgen.

"Es ist absolut notwendig, daß der Plan der Belegschaft gegenüber nicht als Überraschung kommt, sondern als Resultat langer und eingehender Diskussion und Überlegung, sowohl innerhalb der Belegschaft als auch zwischen Verwaltung und Belegschaft. Es ist die Belegschaft, die allein dem Plan Leben geben kann und muß. Unter keinen Umständen darf er deshalb ohne Vorbereitung unmittelbar der Belegschaft vorgesetzt werden". 1)

Kernproblem der Einführung eines Gewinnbeteiligungsplans und beinahe wichtiger als die Plantechniken ist die richtige und geschickte Information der Arbeitnehmer, die die Unterstützung des Planes durch die Arbeitnehmer auslösen soll. Es ist sehr zweifelhaft, ob ein Plan, der den Arbeitnehmern plötzlich z.B. in einer Rede eines Vorstandsmitgliedes oder des Geschäftsführers in einer Betriebsversammlung präsentiert wird, von den Arbeitnehmern unterstützt werden wird. In einem solchen Fall ist vielmehr mit einer verständnislosen Reaktion der Arbeitnehmer zu rechnen.

So erhebt sich jetzt die Frage, wie dieses einer einseitigen Bekanntgabe immer innewohnende Problem zu lösen ist. Ein möglicher Weg scheint uns, die Arbeitnehmer an der Gestaltung des Planes mitwirken zu lassen. Dieses scheint uns die beste Garantie, eine positive Einstellung der Arbeitnehmer zu dem Plan herbeizuführen.

---

1) Hartman, R.S., a.a.O., S. 126.

III. Die Mitwirkung der Arbeitnehmer bei der Plangestaltung

1. Ziel der Mitwirkung

Der Plan muß das Ergebnis der vereinten Anstrengungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sein; denn auf diese Weise wird eine Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Plan erreicht werden können. Die Arbeitnehmer müssen den Plan als "ihren Plan" begreifen, nicht als ein von dem Juristen der Unternehmung ausgearbeitetes Instrument der Verteilung von Gewinnen. Es genügt nicht die Erklärung, die Arbeitnehmer seien von nun an Partner, sie müssen sich vielmehr als Partner fühlen. Dieses psychologische Moment entscheidet weitestgehend über das Gelingen des Planes.

"If employees are not allowed to come into the profit sharing program with a chance for democratic self expression, the plan becomes psychologically indentified with management alone. Yet management by itself cannot make profit sharing a success and if the workers adopt a wait and see attitude the plan may not function well enough to sell itself to them. Profit sharing success comes from the loyality and efforts of workers who, aided by an intelligent and fair management, make it that. The management which recognisis this truth will begin with labor colloberation in both, the formulation and instituting of profit sharing". 1)

Auch der COPSI empfiehlt in dem "Profit Sharing Manual" die Mitwirkung der Arbeitnehmer schon bei der Einführung des Planes.

"Instituting a profit sharing plan without employee participation may eleminate at the outset an importent element of sharing". 2)

---

1) Thompson, K.M., a.a.O., S. 218. Übersetzung des Zitats: "Wenn dem Arbeitnehmer nicht gewährt wird, mit der Möglichkeit demokratischer Ausdrucksformen in den Plan einzutreten, so wird der Plan psychologisch allein mit dem Management identifiziert. Jedoch das Management allein kann dem Plan nicht zu einem Erfolg verhelfen und wenn die Arbeitnehmer eine abwartende Haltung einnehmen, wird der Plan nicht gut genug funktionieren, um aus sich selbst heraus attraktiv sein zu können. Der Erfolg von Gewinnbeteiligungsplänen resultiert aus der Loyalität und den Anstrengungen der Arbeitnehmer, welche geführt durch ein intelligentes und gerechtes Management den Plan erfolgreich werden lassen. Ein Management, welches diese Wahrheit begreift, wird mit der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern schon bei der Formulierung und der Einführung des Gewinnbeteiligungsplanes beginnen".

2) Meier , Hrsg., COPSI, a.a.O., S. 33.Übersetzung des Zitats: "Einen Gewinnbeteiligungsplan einführen ohne eine Mitwirkung der Arbeitnehmer bedeutet schon bei Beginn einen bedeutenden Faktor der Beteiligung zu eliminieren".

2. Information als Voraussetzung der Mitwirkung und Organisation der Mitwirkung

Die Mitwirkung der Arbeitnehmer setzt eine Unterrichtung der Arbeitnehmer über die wirtschaftlichen Angelegenheiten der Unternehmung und im besonderen über die Partnerschaft und die Gewinnbeteiligung voraus.

Die Ausübung der Mitwirkung der Arbeitnehmer kann dann durch gewählte Arbeitnehmervertreter, die die fachliche und persönliche Eignung zur Erfüllung einer solchen Aufgabe haben, vorgenommen werden. Es ist ferner eine Stelle der Mitwirkung zu schaffen. In der Bundesrepublik Deutschland käme als Stelle der Ausübung von Mitwirkungsrechten der Wirtschaftsausschuß (§ 67 BVerfG 1952) in Betracht. Da der Wirtschaftsausschuß ein Ort der gegenseitigen Unterrichtung, der Kommunikation, des Beilegens von Meinungsverschiedenheiten, schlechthin eine Stelle der Förderung vertrauensvoller Zusammenarbeit ist, scheint er uns als Ort der Ausübung der Mitwirkung bei Gestaltung des Trustplanes geeignet zu sein.

Es ist jedoch nicht ausreichend, daß nur mit den Arbeitnehmervertretern im Wirtschaftsausschuß kommuniziert wird und die Informationsaufgabe bezüglich der breiten Masse der Arbeitnehmerschaft dann den Arbeitnehmervertretern im Wirtschaftsausschuß allein überlassen wird; denn es ist fraglich, ob eine volle Information in einem solchen Falle die Arbeitnehmer erreicht. Es müssen vielmehr erhebliche Informationsanstrengungen von Seiten der Unternenmensleitung unternommen werden, um das Interesse der Arbeitnehmer an einer partnerschaftlichen Betriebsverfassung zu fördern. [1)]

---

1) Nach Erhebungen von Jehring, J.J., "Succeeding in Profit Sharing", Evanston 1956, S. 8, besteht eine Korrelation zwischen erfolgreichen Gewinnbeteiligungsplänen und Kommunikationsprogrammen; wenn der Erfolg der Beteiligungssysteme als enttauschend oder unbefriedigend angegeben wurde, bestanden immer schlechte Kommunikationen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Dieses Ergebnis mag ein bezeichnendes Licht auf die Wichtigkeit intensiver Kommunikation werfen.

3. Zweckgerichteter Informationsinhalt

Die Information der Arbeitnehmer muß mindestens folgende Punkte umfassen:

1. Sinn und Inhalt des Partnerschaftsgedankens.
2. Die organisatorische Verwirklichung der Partnerschaft; die Realisation der Partnerschaftsidee.
3. Der Grund der Gewinnbeteiligung. Der Effekt der Gewinnbeteiligung auf das Einkommen der Arbeitnehmer. Kommentierung sämtlicher Planeinzelheiten, im besonderen: Aufdeckung der Gründe für Teilnahmevoraussetzungen, Wartezeiten, Ausschüttungsbeschränkungen.
4. Zusammenhang zwischen Arbeitnehmerleistung und Gewinnen; Bedeutung des einzelnen Arbeitsplatzes im Rahmen der Unternehmung.
5. Verlustrisiko.

Der Gewinnbeteiligungs- und Partnerschaftsgedanke muß den Arbeitnehmern so intensiv vermittelt werden, daß der Plan für sie einen erheblichen Wert bekommt; denn die Wichtigkeit, die der Plan in den Augen der Arbeitnehmer hat, wird das Maß der Bereitschaft der Arbeitnehmer bestimmen, ihn zu akzeptieren und durch eigene Mitwirkung in Form verbesserter Kooperation zum Tragen zu bringen.

4. Informationswege und Informationsinstrumente

Die Informationswege können direkt vom top-management zu den Arbeitnehmern führen durch Briefe, Artikel, Aussprachen. Diese direkte Information ist nach Jehring [1] am wichtigsten und wird in der Praxis auch am besten beurteilt.

Die Informationsstelle sollte im Organisationsgefüge möglichst hoch eingerichtet werden, evtl. empfiehlt sich bei großen Betrieben die Einrichtung einer Stab-Stelle, an die sich die Arbeitnehmer mit Fragen werden können.

---

1) J.J.Jehring, "Succeeding in Profit Sharing", Evanston 1956, S. 69.

Die unmittelbaren Vorgesetzten sind als Informationsstelle ungeeignet, da von Arbeitnehmerseite mit einer Befangenheit zu rechnen ist und die unmittelbar vorgesetzte Instanz auch als ungeeigneter Filter fungieren kann. [1]
Unter sich werden die Arbeitnehmer vermutlich das Gewinnbeteiligungssystem diskutieren. Bei diesen Diskussionen können sich falsche Vorstellungen bilden; es empfiehlt sich also, gegebenenfalls einer solchen falschen Meinungsbildung entgegenzuwirken, indem man die informellen Führer der Gruppen besonders gut informiert und dann vielleicht sogar mit der Aufgabe betraut, den Plan der Gruppe zu erklären; das würde bedeuten, die formelle Organisationsstruktur bezüglich der Gewinnbeteiligung der informellen anzupassen.

---

1) So faßt zum Beispiel Jehring, J.J., ibidem, S. 72, seine diesbezügliche Untersuchung zusammen: "It was noticeable, even in those companies where a definite effort to work the foreman into an profit sharing communication program had been made, there was little exchange of information about profit sharing between foreman and worker. The employees would ordinarily go elsewhere with their questions on profit sharing, and the foreman did not talk to the employees very much about profit sharing".
Übersetzung des Zitats: "Es war bemerkbar, daß sogar in solchen Betrieben, in denen entschiedene Anstrengungen unternommen worden waren den direkten Vorgesetzten in Gewinnbeteiligungs-Kommunikationsprogramm einzubauen, nur ein sehr geringer Informationsfluß über das Beteiligungssystem zwischen dem Vorgesetzten und dem untergebenen Arbeitnehmer bestand. Der Arbeitnehmer würde gemeinhin mit seinen Fragen über die Gewinnbeteiligung sich an irgendeine andere Stelle wenden, und der Vorgesetzte spricht sehr wenig mit den Arbeitnehmern über Gewinnbeteiligung".

Als Informationsinstrumente kommen in Betracht:

a) Mündliche Information durch Abhaltung von Betriebsversammlungen, individuellen Gesprächen,"Committeesitzungen" und Kontakte auf verschiedenen Instanzenebenen.

b) Schriftliche Information durch Briefe an alle Arbeitnehmer, jährliche Berichte, Informationen an Anschlagtafeln, Artikel in Zeitschriften, Bücher, Merkblätter, Bulletins.

c) Visuelle Information, worunter wir Anschläge mit Slogans, z.B. "Gewinnbeteiligung steigt, wenn der Ausschuß sinkt" etc., Zeichnungen, Diagramme, Tonbildschauen, Filmen verstehen wollen.

Zu a) Die größte Informationskraft ist den mündlichen Techniken zuzuschreiben; es wurde festgestellt, daß die mündliche Information am erfolgreichsten ist und von den Arbeitnehmern als angenehmer als die schriftlichen oder visuellen Techniken empfunden wird. [1] Durch wechselseitige Frage und Antwort werden gegenseitig Informationen ausgetauscht - es wird kommuniziert.

In Betriebsversammlungen wird die gesamte Belegschaft angesprochen. In individuellen Gesprächen werden Neueingestellte mündlich von dem Gewinnbeteiligungsprogramm unterrichtet. In periodischen Interviews werden die Arbeitnehmer informiert und es wird gleichzeitig getestet, ob sich Mißverständnisse gebildet haben. Darüber hinaus sollten laufend informelle persönliche Gespräche am Arbeitsplatz informieren und sichern.

Zu b) Jehring [2] machte in Interviews die Feststellung, daß die große Zahl der Arbeitnehmer die schriftlichen Informationen der Geschäftsleitung zwar ansieht, aber nur selten genau studiert und die Probleme erkennt und versteht; es erfolgt oft mehr ein Durchblättern als ein ernstes Lesen.

---

1) Ibidem, S. 21
2) Ibidem, S. 32

Man machte jedoch die Beobachtung, daß sich informelle Gruppen bilden, deren Führer die schriftlichen Informationen gelesen und verstanden haben; diese Führer informieren in Gesprächen die Mitarbeiter der Gruppe die sich oft mit Fragen an sie wenden. Es vollzieht sich hier eine Umwandlung einer schriftlichen in eine mündliche Information.

V. Das Problem der gewinnlosen Jahre

Eine oft vorgebrachte Kritik gegen die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer ist die Behauptung, daß in gewinnschwachen oder in Verlustjahren, in denen keine Gewinne zur Verteilung an die Arbeitnehmer kommen, eine nachteilige Wirkung auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung geübt würde und es wegen der entstehenden Enttäuschung und Mißbilligung zu einer leistungshemmenden Störung des Betriebsfriedens käme. Eine Gewinnbeteiligung erweise sich also als ein gefährlicher Boomerang in Verlustjahren und die Leistungshemmung trete gerade in dem Zeitpunkt auf, in dem eine erhöhte Produktivität wegen der eingetretenen Verluste dringend erforderlich sei.
Wenn ein Beteiligungsplan in Verlustjahren tatsächlich eine solche Wirkung verursacht, hat eine unzureichende Information stattgefunden.

Um nachteiligen Wirkungen von gewinnlosen Jahren vorzubeugen, muß der Gewinnbeteiligungs- und Risikogedanke durch fortdauernde zweckgerichtete Information wach gehalten werden; die Gewinnbeteiligung darf nicht als Lohnanteil betrachtet werden und durch die aufklärende Information muß das Verständnis für den möglichen Eintritt auch eines Verlustes geschaffen werden, zumal gerade eine Spanne der Gewinnlosigkeit nach einer erhöhten Leistung (erhöhte Effizienz der Arbeit) verlangt, um die Unternehmung wieder in die Gewinnzone zu führen.

Daß die gewinnlosen Jahre ein Problem darstellen, jedoch die Aufnahme und vor allem Auswirkung gewinnloser Jahre abhängig von den Informationsanstrengungen ist, zeigt folgende Erhebung, die absolut 9o Betriebe (Cash und Trust) einschloß:

AN Reaktion auf gewinnlose Jahre 1)	Versuch der Einflußnahme auf + Erzielung der AN in %	Kein Versuch in %
Aufnahme		
Einverständliche Billigung	72,7	81,8
Widerwillige Billigung	16,8	
Erhebliche Unzufriedenheit	7,8	18,2
Wunsch nach Planbeendigung	2,6	
	loo,o	loo,o
Auswirkung		
Spürbarer Leistungsabfall	12,8	16,7
Keine Reaktion	61,5	75,o
Spürbarer Leistungsanstieg	25,7	8,3
	loo,o	loo,o

1) Flippo, E.B., a.a.O., S. 75.

Die Erhebung zeigt, daß eine kontinuierliche Erziehung sogar eine Erhöhung der Produktivität nach gewinnlosen Jahren bewirken kann. Je mehr Erziehungs- und Informationsinstrumente verbunden werden, desto bessere Resultate können erwartet werden. [1)]

Wir sind uns allerdings darüber im klaren, daß die Gewinnbeteiligung kein Allheilmittel sein kann; auch liegt es auf der Hand, daß der "stimulierende" Effekt, der bei einer wohlinformierten und mit dem Gedanken der Gewinnbeteiligung vertrauten Arbeiterschaft durch einen einmal eingetretenen Verlust bewirkt wird, nicht ad infinitum fortwirken wird, sofern nicht die vermehrte Anstrengung durch einen Erfolg in Form eines Gewinnes belohnt wird.

Ebenfalls ist es unmittelbar einsichtig, daß es ungeschickt wäre, eine Gewinnbeteiligung einzuführen in einer Zeit, in der keine Gewinne erwirtschaftet werden.

Die Haltung der Arbeitnehmerschaft gegenüber gewinnlosen Jahren ist bei den Trustplänen meist positiver als bei den Cashplänen, wenngleich auch die Leistungssteigerungseffekte bei den Trustplänen nicht so stark sind wie die der Cashpläne; wir können daraus die Folgerung ziehen, daß die Arbeitnehmerschaft mit Trustplänen gewinnlosen Jahre ignoranter gegenüber steht als eine Arbeitnehmerschaft mit einem Cashplan. Die weitaus besten Ergebnisse zeigt allerdings der Combination Plantyp.

---

1) Die zitierte Erhebung, ibidem, S. 77, kommt zu dem Ergebnis, daß die gewinnlosen Jahre desto williger und verständnisvoller aufgenommen werden, je mehr Informationsmittel in der Vergangenheit angewendet wurden. Ähnlich ist die Korrelation für die Reaktion der Arbeitnehmerschaft auf die gewinnlosen Jahre gestaltet: die Leistungssteigerung nach gewinnlosen Jahren steigt mit zunehmender Intensität der Information. Ibidem, S. 94.

Arbeitnehmerreaktion auf gewinnlose Jahre [1]	Plantyp Cash	Trust	Comb.
Aufnahme			
Einverständliche Billigung	63,3	75,9	loo
Widerwillige Billigung	18,4	13,8	-
Erhebliche Unzufriedenheit	16,3	6,9	-
Wunsch nach Planbeendigung	2,o	3,4	-
	loo,o	loo,o	loo
Auswirkung			
Spürbarer Leistungsabfall	17,3	3,7	15,4
Keine Reaktion	59,6	81,5	53,8
Spürbarer Leistungsanstieg	2,3	14,8	3o,8
	loo,o	loo,o	loo

Bei der Reaktion auf gewinnlose Jahre mag auch das Alter des Planes eine Rolle spielen; wenn ein gewinnloses Jahr sehr bald nach der Planeinführung eintritt, wird gewiß eine größere Ablehnung gegen den Plan entstehen, als wenn ein alter Plan, der gut eingeführt ist und an Stabilität gewonnen hat, einmal ein gewinnloses Jahr erfährt. Ebenso wird bei alten gut eingeführten Plänen die Leistungssteigerung der Arbeitnehmer nach einem einmal eingetretenen Verlust eher zu erwarten sein als bei neuen Plänen, denen die Arbeiterschaft auch bei genauer und guter Information immer ein gewisses Maß an Skepsis entgegenbringen wird. Diese Annahme wurde durch Erhebungen erhärtet.

---

1) Ibidem, S. 70. Zu etwa gleichem Ergebnis kommt Erhebung des NICB, No. 162, a.a.O., S. 57; die dort zitierten Aussagen von Unternehmen werfen ein Licht auf die teilweise erstaunlichen Leistungssteigerungen, die durch gewinnlose Jahre eintraten, sofern allerdings Gewinne für mehrere Jahre nicht eintreten, ist Anreiz auch nicht mehr zu erwarten.

Reaktion der Arbeitnehmer auf gewinnlose Jahre in 92 Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen in Abhängigkeit von dem Alter des Planes [1]

Arbeitnehmer-reaktion	Alter des Planes (in Jahren)					
	0 - 2	3 - 5	6-1o	11-15	16-2o	über 2o
Aufnahme						
Einverständliche Billigung	16,7	71,4	73,5	75,o	8o,o	91,3
Widerwillige Billigung	-	21,4	17,7	12,5	-	8,7
Erhebliche Unzufriedenheit	83,3	7,2	5,9	12,5	-	-
Wunsch nach Planbeendigung	-	-	2,9	-	2o,o	-
Auswirkung						
Spürbarer Leistungsabfall	33,3	18,7	5,7	25,o	2o,o	9,1
Keine Reaktion	66,7	56,3	71,4	5o,o	6o,o	59,1
Spürbarer Leistungsanstieg	-	25,o	22,9	25,o	2o,o	31,8
	loo	loo	loo	loo	loo	loo

Die Reaktion der Arbeiterschaft auf gewinnlose Jahre ist ebenfalls wesentlich besser, wenn die Arbeiter an der Verwaltung des Planes beteiligt werden; das kooperative Moment ist stark konfliktmildernd. Während eine einverständliche und positive Billigung in gewinnlosen Jahren bei Plänen, die nur vom Management verwaltet wurden, bei 71 % liegt, ist die Billigung gewinnloser Jahre bei Plänen, die von den Arbeitnehmern mitverwaltet werden, zu 91 % zu erwarten. [2]

1) Flippo, a.a.O., S. 159-16o
2) Siehe: ibidem, S. 161,

Aufschlußreich ist ferner die Tatsache, daß die Reaktion der Arbeiterschaft auf gewinnlose Jahre in einem sehr starken Maße abhängig ist von den Gewinnen, die ihr in der Vergangenheit zuflossen: je höher die Gewinne waren, um so positiver und verständnisvoller ist die Reaktion und die dann eintretende Wahrscheinlichkeit einer Leistungssteigerung. [1)]

---

1) Siehe: Ibidem, S. 72

9. Kapitel

Die Stellung der Gewerkschaften in den USA

Bei den Erwägungen zur Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes spielt als ein entscheidender Faktor die Haltung der Gewerkschaften gegenüber dem Plan eine Rolle, sofern es sich nicht um ein "non union" Unternehmen handelt, welches nur nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer beschäftigt. [1]

Oft wurden, vor allem in den Jahren vor dem zweiten Weltkrieg, die Gewinnbeteiligungspläne als antigewerkschaftliche Maßnahme eingeführt; statt der Loyalität der Arbeitnehmer zu ihren Gewerkschaften, die oft sehr kämpferische Ziele hatten, sollte die Loyalität zu der Unternehmung hergestellt werden.

Die Gewerkschaften traditionellen Stils sind auf der Idee des Klassenkampfes aufgebaut und sie mußten auch in dieser Form organisiert sein, um den Unternehmer des traditionellen Kapitalismus zu beeindrucken. Das Verhältnis der Arbeitgeber und Arbeitnehmerverbände befand sich auf der ersten Stufe des Clark'schen Modells [2]: der Konkurrenzbeziehung.

Noch 1949 schrieb Thompson:
"With an antiunion past and evidence of present orientation of some programs to weaken labor organisation, the wider use of profit sharing is often blocked by union opposition", aber: "nothing inheritant in profit sharing makes it

---

1) Gemäß der Knowlton, P.A. (a.a.O., S. 11-12) Erhebung, die 3oo Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen umfaßte, sind ca. 5o % der Unternehmen mit Trustplänen, 42 % der Unternehmen mit Cashplänen und 43 % der Unternehmen mit Combination-Plänen "non union" Unternehmungen, wobei als "non union" solche Unternehmen definiert werden, deren Arbeitnehmer zu weniger als 1o % gewerkschaftlich organisiert sind. Flippo, E., a.a.O., S. 93 stellte in seiner Erhebung, die 341 Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen umfaßte, sogar 56,9 % "non union" Unternehmungen fest.

2) Siehe Clark, J.B., "The Philosophy of Wealth", Boston 1886, Chapter, X., S. 174 ff.

incompatible with organized labor's objective. But companies with unionized employees are sometimes understandibly hesitant about backing a program of profit sharing which has unfavorable connotions for many union members and leaders. They fear, that profit sharing might lead to misunderstandings which would endanger their intire personal program". 1)

Es erheben sich daher die Fragen, ob

1. ein Gewinnbeteiligungsplan ohne gewerkschaftliche Unterstützung erfolgreich einzuführen ist;
2. sofern die erste Frage verneint werden muß, welche Haltung die Gewerkschaften einnehmen;
3. welche Faktoren die Haltung der Gewerkschaften bestimmen und danach:wie der Plan zu gestalten ist, um die Unterstützung der Gewerkschaften zu garantieren; und
4. wie gegebenenfalls die Einbeziehung der Gewerkschaften in den Plan zu gestalten ist.

I. Der Einfluß der Gewerkschaften

In den USA ist zwar insgesamt nur jeder dritte Arbeitnehmer (ohne Berücksichtigung der Landarbeiter) Gewerkschaftsmitglied, doch in den wichtigsten Industriezweigen stellen die Nichtorganisierten eine kleine Minderheit dar; 7o-90% aller Beschäftigten im Bergbau, Bauwesen, Maschinen- und Fahrzeugbau, Metallindustrie und Transportwesen sind gewerkschaftlich organisiert. Die Macht der Gewerkschaften reicht weit in den einzelnen Betrieb hinein: in den einzelnen Betrieben wählen die gewerkschaftlich organisierten Beleg-

---

1) Thompson, K.M., a.a.O., S. 72. Übersetzung des Zitats: "Eine Weiterverbreitung von Gewinnbeteiligungsplänen ist oft durch die antigewerkschaftliche Orientierung einiger Gewinnbeteiligungsprogramme in der Vergangenheit wie auch in der Gegenwart blockiert.(...) Aber: in dem Gewinnbeteiligungsgedanken ist nichts enthalten, was ihn mit den Zielen einer organisierten Arbeiterschaft unverträglich macht. Jedoch zögern Gesellschaften mit organisierten Arbeitnehmern verständlicherweise manchmal für ein Gewinnbeteiligungsprogramm einzutreten, welches einen negativen Klang für viele Gewerkschaftsmitglieder und Gewerkschaftsführer hat. Sie (die Gesellschaften) fürchten, daß ein Gewinnbeteiligungsplan zu Mißverständnissen führen und die gesamte Personalpolitik gefährden könne".

schaftsmitglieder für jede Abteilung einen Gruppenobmann (shop steward) oder ein Gruppenkomitee (shop committee), dessen Vorsitzender (shop chairman) dann als Gruppenobmann amtiert. Die Obleute vertreten die Interessen der Arbeitnehmer. In großen Betrieben werden die "shop stewards" in einem "divisional committee" zusammenfassen, dem wiederum ein "divisional steward" vorsteht. Starke Ortsgewerkschaften (Locals) von manchmal 4o.ooo Mitgliedern sind in den Betrieben mit hunderten von Obleuten vertreten, durch die sie in dem Betrieb wirken können.

Für jeden Großbetrieb oder für ein Gesamt von kleineren und mittleren Betrieben haben die Ortsgewerkschaften einen hauptamtlichen Beauftragten (buisiness agent), der Zutritt zum Betriebsgelände hat, die Anschlagtafeln des Betriebes benützen darf und der die notwendige Verwaltungsarbeit erledigt; dieser Beauftragte ist die Verbindung zu den Obleuten, die ihrerseits zwar die Gewerkschaftsmitglieder jedoch keine hauptamtlichen Funktionäre sind.

Die so "befestigten" amerikanischen Gewerkschaften [1] erheben den Anspruch auf "totale Repräsentanz" der Arbeitnehmer, welche im wesentlichen zwei Aspekte umschließt:

1. die Gewerkschaften sind der ausschließliche Tarifpartner der Arbeitgeber
2. der Arbeitnehmer wird in allen seinen Beziehungen zu dem Betrieb und zu dem Arbeitsmarkt durch die Gewerkschaft vertreten.

Die Gewerkschaften haben heute eine "überdimensionierte Macht" [2]. Sie sind heute in den USA genau wie in der Bundesrepublik so stark, daß nur eine Lösung bleibt: der Weg der

---

1) Unter "Befestigten Gewerkschaften" verstehen wir mit Götz Briefs "Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute", Frf./M. 1955, S. 31 , eine Gewerkschaft, die entgegen einer früheren bloßen Tolerierung die volle gesetzliche Anerkennung gefunden hat.

2) Briefs, G., a.a.O., S. 45.

Besserung der Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehungen im weiteren Sinn und die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes im besonderen muß mit der Unterstützung der Gewerkschaften und kann nicht gegen sie erreicht werden, sofern im Einzelfall der Großteil der Arbeitnehmerschaft gewerkschaftlich organisiert ist. Die Hilfe der Gewerkschaften ist erforderlich; das jedoch wiederum setzt voraus, daß die Unternehmer die Gewerkschaften als Partner akzeptieren wollen und die Gewerkschaften ihrerseits an einen partnerschaftlichen Ausgleich interessiert sind.

Die Beziehung zwischen den Arbeitgebern und den Gewerkschaften muß zumindest auf die dritte Stufe des Clarkschen Modells mit dem Ziel der Erreichung der vierten Stufe der "full cooperation" gehoben werden.

II. Die gewerkschaftliche Haltung gegenüber der Partnerschaft- und Gewinnbeteiligung

Es ist zu fragen, ob mit einer Unterstützung der Gewerkschaften in oben genannten Sinne gerechnet werden kann.

1. Die Vergangenheit

Die amerikanischen Gewerkschaften waren in der Vergangenheit in der Unterstützung der Gewinnbeteiligungspläne sehr zurückhaltend, teilweise erfuhren die Pläne sogar eine klare Ablehnung durch die Gewerkschaften. Die Gewerkschaftsfunktionäre befürchteten, daß ein erfolgreicher Gewinnbeteiligungsplan die Arbeitnehmer weniger interessiert an den Zielen der Gewerkschaften werden läßt, und daß die Streikfreudigkeit nachläßt durch den negativen Einfluß, den Arbeitsunterbrechungen auf die Gewinne, an denen die Arbeitnehmer durch ihre Beteiligung interessiert werden, üben. Die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer würden in einer durch den Gewinn bestimmten Interessengemeinschaft verbunden, in der die Gewerkschaft keinen Platz hat.

Es galt die Feststellung von Götz Briefs:

"Die Arbeitnehmer und die Belegschaft sollen durch totale Repräsentanz zur Anerkennung der Gewerkschaften als Instanz gelangen, der sie alles zu verdanken haben. Es soll verhütet werden, daß sich im Betrieb ein Vertrauens- und Treueverhältnis personaler Natur entwickelt; es könnte die Gewerkschaftsfreudigkeit der Mitglieder schwächen". 1)

Durch die Gewinnbeteiligungspläne und den Partnerschaftsgedanken mit dem Ziel der Erreichung eines personalen Vertrauens- und Treueverhältnis war die totale Repräsentanz der Gewerkschaften bedroht. Die Gewerkschaften beurteilten daher die Gewinnbeteiligungspläne als paternalistisches Wohlstandsinstrument caritativer Art; denn was der Arbeitnehmer verdiene, solle er als Lohn erhalten. Gewinnbeteiligung würde als ein Substitut gerechtfertigter Lohnforderungen angesehen. Außerdem sei, besonders bei den Trustplänen, der Arbeitnehmer in unbilliger Weise an das Unternehmen gebunden. Vor allem aber habe der Arbeitnehmer einen viel zu geringen Einfluß auf den Gewinn, der im wesentlichen von Managemententscheidungen und Markteinflüssen bestimmt würde; und diesen Entscheidungen und Einflüssen dürfe man den Arbeitnehmern nicht überantworten.

Es bestand zu diesem Zeitpunkt die Gefahr, daß die Gewerkschaften nach ihrer Institutionalisierung und "Befestigung" in ihrem Leben als Institution eine Eigenständigkeit mit den besonderen Zielsetzungen der Macht und des Prestiges entwickeln, die nicht unbedingt konform mit dem Wunsch einer Harmonisierung des Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnisses gehen. Jede gewerkschaftliche Handlung wird abgewogen nach dem Kriterium der Rückwirkung der Entscheidung auf die Gewerkschaften als Institution. Hier konnte jetzt ein Zielkonflikt entstehen, sofern die Gewerkschaften auf der ersten Stufe des Clarkschen Modells verharren: das Ziel der Partnerschaft zwischen Kapital und Arbeit mit der Folge der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer konnte in Widerspruch

---

1) Ibidem, S. 32.

geraten mit dem Ziel der Stabilitäterhaltung der Gewerkschaften, denn die Stabilität der Gewerkschaften auf der ersten Stufe des Clarkschen Modells wird ja gerade erhalten aus dem Gegensatz der Produktionsfaktoren, welchen partnerschaftlich denkende Unternehmen durch eine partnerschaftliche Betriebsgestaltung zu überwinden suchen. Alles was zu einer Harmonisierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung beitragen kann, schwächt die Gewerkschaft als Institution in der Konzeption der ersten Stufe des Clarkschen Modells.

Mit Recht fragt Götz Briefs:

"Wird sie (die Gewerkschaft) das Motiv des Gesamtinteresses, das Motiv der Ordnung und der Einordnung der Arbeitnehmerschaft dem Pluralismus der kartellarischen Interessen voranstellen?" 1)

Wenn die Gewerkschaften durch ihr Verhalten die soziale Verantwortung zugunsten vermeintlicher eigener Interessenforderungen ablehnen, bedeutet das eine schwere Belastung der Aufgabe, eine partnerschaftliche Betriebsorganisation mit einer Gewinnbeteiligung in weiten Bereichen der Wirtschaft einzuführen.

Allerdings ist es, um ein positives Verhalten der Gewerkschaften gegenüber Gewinnbeteiligungsplänen sicher zu stellen, erforderlich, daß selbstverständlich auch die Unternehmer die Gewerkschaften grundsätzlich, sofern die Gewerkschaften an einem Ausgleich interessiert sind, als Partner akzeptieren (3.und 4.te Stufe des Clarkschen Modells).

"Profit sharing will not succeed if undertaken by the employer as a sudden strategic alternative to unionism or to legetimate collective bargaining as esstablisehd by law. It must develop mutual consent". 2)

---

1) Ibidem, S. 43.
2) United States Senate, Report No. 61o, Sen.Res.215,75 Congress, a.a.O., S. 4. Übersetzung des Zitats: "Eine Gewinnbeteiligung wird nicht erfolgreich sein, wenn sie von dem Arbeitgeber als eine plötzliche strategische Alternative zur gewerkschaftlichen Organisation oder zu dem rechtmäßigen gesetzlich verankerten Tarifvertragsrecht unternommen wird. Sie muß gegenseitiges Vertrauen hervorbringen.

2. Gegenwärtige Situation

In der jüngsten Vergangenheit scheint sich in den USA ein Umschwung auf der Arbeitgeber- wie auch auf gewerkschaftlicher Seite anzukündigen:

Der erste Versuch einer tarifvertraglichen Regelung der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer wurde 1940 von der American Velvet Company und den United Textile Workers of America (AFL) unternommen. Der Plan ist seit 1940 in Betrieb und seither erfolgreich weitergeführt worden. Dieser erste gelungene Versuch blieb jedoch lange eine Ausnahme.
1951 schließt die "Internationale Union of Electric Radio and Mashine Workers" (IUE-AFL) bei den Verhandlungen mit Westinghouse und General Electric eine Gewinnbeteiligung in die tarifvertraglich zu regelnden Tatbestände ein. 1955, 1958 und 1961 wurde von der IUE-AFL der gleiche Vorschlag General Motors gemacht. Diese ersten großen Versuche verliefen allerdings ohne praktisches Ergebnis.

1961 ging jedoch eine neue Initiative von der American Motors Corporation (AMC), die ca. 29.000 Arbeitnehmer beschäftigt und der United Automobile Workers (UAW-AFL/CIO) aus. Es wurde versucht einen Gewinnbeteiligungsplan, der "progress sharing" genannt wurde, einzuführen. Der President der UAW Walter Reuther hatte den Plan schon 1958 der amerikanischen Automobilindustrie vorgeschlagen und 1961 wurde er von der AMC unter President George Romney aufgegriffen.

W. Reuther verkündete 1961:
"Profit sharing provides free labor and free management with an effective democratic economic tool with wich they can rise collective bargaining above the struggle between competing economic pressure groups and enables both labor and management to meet their responsibility to their separate groups while meeting their joint responsibility to the whole of

our society". [1]

Der AMC-UAW Vorschlag hatte folgenden Inhalt [2]:
Die Arbeitnehmer erhalten 15 % des Gewinnes vor Steuer, jedoch nach einem Vorwegabzug von 10 % des Gewinnes als Verzinsung des Eigenkapitals. Von den 15 % Arbeitnehmergewinnbeteiligung werden 1/3 gleich 10 % des Gewinnes zum Abschluß von Pensions, Lebens, Kranken- und Arbeitslosenversicherungen aufgewendet. Das letzte Drittel, gleich 5 % des Gewinnes, wird an einen Trustfonds überwiesen, der in AMC Werten investiert werden soll.

Die personelle Verteilung des an den Fonds überwiesenen Gewinnbeteiligungsbetrages erfolgt nach den individuellen Lohn- und Gehaltssummen und den gearbeiteten Stunden. Jeder individuelle Arbeitnehmer hat ein eigenes Konto im Trustfonds, auf dem sein Aktienanteil geführt wird. Die reguläre Ausschüttung des in dem Fonds gebildeten Vermögens findet bei Erreichung des Pensionierungsalters, Tod, Krankheit, Arbeitsunfähigkeit oder Entlassung statt. Die Aktionärsrechte üben die Arbeitnehmer über den Treuhänder aus: jeder Arbeitnehmeraktionär erhält den Geschäftsbericht und er kann dem Treuhänder schriftliche Anweisungen in Ausübung seiner Aktionärsrechte geben ("pass through voting").

---

1) Reuther, W., zitiert in: Helburn, J.B., "An Analysis of the industrial Relations Climate in unionized Profit Sharing Firms", Diss. 1966, Universität of Wisc., S. 26. Übersetzung des Zitats: "Gewinnbeteiligung bedeutet für die freie Arbeitnehmerschaft und das freie Management ein wirksames demokratisches wirtschaftliches Instrument, mit dem sie die Tarifverhandlungen über den Streit zwischen den konkurrierenden wirtschaftlichen Preasure Groups (auf eine neue) Ebene heben können und sie versetzt beide, Arbeitnehmer und Management, in die Lage, ihrer Verantwortung gegenüber ihren verschiedenen Gruppen in der Weise zu entsprechen, daß sie ihrer gemeinsamen Verantwortung gegenüber unserer Gesamtgesellschaft entsprechen".

2) Siehe im einzelnen: Helburn, I.B., "Progress Sharing at AM, a comprehensive View of Profit Sharing in the Automobile Industry" Madison, Center for the Study of Productivity Motivation, Univ. of Wisc. 1964.

Die Verfügungsmacht der Arbeitnehmer über sein im Fonds gesammeltes Vermögen ist nach einer Wartezeit von zwei Jahren unbeschränkt; der Arbeitnehmer kann nach dieser Zeit seinen Anteil veräußern oder weiter im Fonds stehen lassen.

Das Zustandekommen des Gewinnbeteiligungsvertrages zwischen AMC und UAW löste eine positive Diskussion bei den anderen Gewerkschaften aus. Es folgten eine ganze Reihe von tarifvertraglich geregelten Gewinnbeteiligungsverträgen, die mit den jeweiligen UAW-Locals ausgehandelt wurden.

Allerdings war der erste große Versuch der UAW und AMC nicht voll erfolgreich: am 30.September 1962 wurde zwar die erste Ausschüttung von 9,7 Mio $, was ca. 360 $ je Arbeitnehmer bedeutete, vorgenommen; ein Drittel der Beteiligung wurde an den Trustfonds überwiesen und in AMC Werten angelegt, zwei Drittel wurden für Versicherungen aufgewendet. Im Oktober 1964 jedoch erfolgte die Umwandlung des Planes in einen reinen Cash Plan, da sowohl das Management wie auch die Gewerkschaften auf der Ebene der Locals den ursprünglichen Plan nicht voll unterstützten. Das Management war enttäuscht, daß der Gewinnbeteiligungsplan nicht in der erwarteten Weise produktivitätssteigernd und kostensenkend wirkte, die Locals waren von Anfang an in ihrer Haltung abwartend. Ebenfalls bei den Arbeitnehmern bestand wegen der mangelnden Information und Schulung kein volles Verständnis für die Planzusammenhänge. Vor den Gewinnbeteiligungsausschüttungen fand keine vorbereitende Information statt, so daß sich eine Unzufriedenheit in der Arbeitnehmerschaft ausbreiten konnte, als 1963 die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer nur 9,24 Mio $ (1962: 9,7 Mio $) betrug, obgleich der Umsatz gegenüber dem Jahre 1962 gestiegen war.

Aus dem UAW - AMC - Versuch der Einführung eines Gewinnbeteiligungstrustplanes können folgende Lehren gezogen werden:

Es muß für das Gelingen des Planes vorliegen:
(a) Die volle Unterstützung des Planes durch das Management und eine sehr nüchterne Einschätzung der Effekte des Planes auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung und die Produktivität.

Enttäuschungen treten immer dann ein, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Healy schreibt über die Erfahrungen aus dem UAW - AMC - Gewinnbeteiligungsplan:

"The most significant conclusion from American Motors experiance thus far is that a profit sharing plan or progress sharing plan, by itself, is unlikely to produce a "new" relationship. When it stands alone, it becomes a "gimmick". There must be accompanying day to day efforts to improve the relationship and change attitudes". 1)

(b) Vor allem ist Grundvoraussetzung des Planes die Herbeiführung eines vitalen Interesses der Arbeitnehmer an einer partnerschaftlichen Betriebsorganisation und einer Gewinnbeteiligung. 2) Diese Unterstützung des Planes durch die Arbeitnehmer ist durch Information und Schulung, Mitwirkungsrechte, Sicherung guter Human Relations herbeizuführen.

3. Die jüngsten Erhebungsergebnisse und Analyse der Faktoren, die die gewerkschaftliche Förderung der Pläne bestimmen

Der nur teilweise Erfolg des UAW - AMC - Gewinnbeteiligungsplanes ist jedoch nicht Anlaß, den Umschwung der gewerkschaftlichen Haltung gegenüber Gewinnbeteiligungsplänen gänzlich in Frage zu stellen. Nach der jüngsten Erhebung über die Haltung der Gewerkschaften gegenüber der Gewinnbeteiligung und den Effekt, die die Beteiligungspläne auf die

---

1) Healy (Hrsg.), "Creative Bargaining: a Meeting Todays Challenge to Labor-Management Relation", Englewood 1965, S. 49. Übersetzung des Zitats: "Der wohl bezeichnendste Schluß aus den American Motors Erfahrungen bis jetzt ist wohl, daß eine Gewinnbeteiligung oder Fortschrittsplan alleine keine 'neue' Beziehung (zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern) hervorrufen kann. Wenn sie allein steht, wird sie zu einem "gimmick" (etwa: unerheblichen Kniff). Um die Beziehung zu verbessern und die Verhaltensweisen zu ändern bedarf es täglicher (die Beteiligung) begleitender Bemühungen".

2) Wie wenig in dieser Hinsicht bei dem UAW - AMC - Gewinnbeteiligungsplan geleistet worden ist, mag die Urabstimmung im Bezirk der UAW Kenosha, die zur Ratifizierung des Planes am 8.Okt.61 vorgenommen war, zeigen: Weniger als 3ooo der 12ooo zur Abstimmung eingeladenen im "local 72" organisierten Arbeitnehmer beteiligten sich an der Abstimmung, 1444 stimmten für den Plan, 15o7 dagegen, obgleich der Plan von der Gewerkschaft, sowohl von dem "local executive Board wie auch von den "national officers" der UAW befürwortet worden war. Der Grund für die geringe Beteiligung mag

(Fortsetzung der Fußnote s.S. 221)

Beziehung Arbeitgeber - Gewerkschaften geübt haben, ergibt sich folgendes überraschendes Bild, welches den Umschwung der gewerkschaftlichen Haltung gegenüber Gewinnbeteiligungsplänen deutlich zeigt [1]:

(a) 70 % der befragten Gewerkschaftsfunktionäre, die mit Gewinnbeteiligungsplänen Erfahrungen gemacht hatten, empfahlen die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes [2].
Helburn folgert aus den Ergebnissen seiner Erhebung:

"Management and union attitudes toward profit sharing we found to be generally favorable because the plans aided both parties in accomplishment of basic goals". 3)

(b) Ferner ist nach der Helburn Erhebung, entgegen der früher in der Literatur oft aufgestellten Behauptung, die Beziehung von Arbeitgebern und Gewerkschaften durch die Einführung von Gewinnbeteiligungsplänen positiv beeinflußt worden. Auf die Frage, ob die Beziehung zwischen Management und Gewerkschaften in Betrieben mit Gewinnbeteiligungsplänen besser sei als in Betrieben ohne Gewinnbeteiligungspläne, antworteten 59 % der befragten Gewerkschaftsfunktionäre, die Arbeitnehmer in Betrieben mit und ohne Gewinnbeteiligungsplänen vertraten, mit "Yes", 34 % mit "No" und 5,4 % mit "Don't know". Die befragten Managementvertreter antworteten zu 69,9 % mit "Yes",

---

Fortsetzung der Fußnote von S. 22o:
neben der ungenügenden Information und schulenden Vorbereitung in der Tatsache gelegen haben, daß an dem betreffenden Sonntag der Abstimmung ein entscheidendes Football Match (Green Bay Packer gegen Baltimore Colt) ausgetragen wurde, welches über das Fernsehen übertragen wurde. Nach diesem unerwarteten und peinlichen Abstimmungsergebnis wurde eine umfangreiche Informationschampagne gestartet und die Abstimmung wurde am 3.Nov.61 wiederholt. 6.738 Arbeitnehmer stimmten für, 3.264 gegen den Plan.

1) Siehe Helburn, I.B., "An Analysis of the industrial Relations Climate in Unionzed Profit Sharing Firms", Diss.an der University of Wisconsin 1966. Helburn wertete Befragungsantworten 1) von 1o3 Gewerkschaftsfunktionären verschiedener Gewerkschaften, die Arbeitnehmer in Betrieben mit Gewinnbeteiligungsplänen vertraten und 2) von 21o Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen aus. Zur Methode der Helburn Erhebung: Ibidem, S. 16-24. Zwei Drittel der erfaßten Unternehmen arbeiteten mit Trustplänen, ein Drittel mit Cashplänen oder Combination Plänen.

2) Ibidem, S. 141.

3) Ibidem, S.144. Übersetzung des Zitats:"Wir fanden,daß die Haltung des Management wie der Gewerkschaften gegenüber der Gewinnbeteiligung positiv war,da der Plan beider Parteien bei der Erreichung ihres Grundzieles half".

22,8 % mit "No" und 7,3 % mit "Don't know". [1]
Diese Antworten führen zu dem Ergebnis, daß in der Mehrzahl der Betriebe mit Gewinnbeteiligungsplänen ein besseres Klima zwischen Gewerkschaften und Management herrscht und wir schließen daraus, daß durch die Gewinnbeteiligungspläne ein positiver Effekt auf die "Industrial Relations" geübt werden kann.

(c) Es ist allerdings nicht zu erwarten, daß bei bestehenden starken Spannungen zwischen den Gewerkschaften und den Unternehmen (Konkurrenzbeziehung im Clarkschen Modell) durch die Einführung eines Gewinnbeteiligungsplanes eine Harmonisierung der Beziehung herbeigeführt werden kann.

(d) Die Stellung der Gewerkschaften gegenüber "Profit Sharing" ist abhängig von dem Maß, in welchem die Gewerkschaften an der Plangestaltung und Verwaltung beteiligt werden und inwieweit ihnen ein Mitwirkungsrecht eingeräumt wird. 79 % der Gewerkschaftsfunktionäre, die an der Plangestaltung mitgewirkt haben, empfehlen die Einführung von "Profit Sharing" Plänen, während nur 63 % der Gewerkschaftler, die von der Mitwirkung bei der Plangestaltung und Planverwaltung ausgeschlossen waren, "Profit Sharing" Pläne als sinnvoll empfahlen.

(e) Wie wichtig die Einschließung der Gewerkschaften bei der "Profit Sharing" Gestaltung ist, zeigt folgendes Erhebungsergebnis [2]:
71 % der befragten Unternehmungen mit Gewinnbeteiligungsplänen, bei deren Gestaltung die Gewerkschaften mitwirkten, berichteten von erhöhter Kooperation in der Produktion ("increased production Cooperation"), jedoch nur 37 % der Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen, bei deren Gestaltung die Gewerkschaften nicht mitwirkten. Der Ausschluß der Gewerkschaften von Bemühungen, den Plan einzuführen,

---

1) Ibidem, S. 12o.
2) Ibidem, S. 136 ff.

erweist sich demnach unter dem Aspekt der Leistungssteigerung als ein für die Unternehmung wenig sinnvolles Vorgehen. Eine erhöhte Kooperation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist mit gewerkschaftlicher Unterstützung leichter zu erreichen; dabei übersehen wir allerdings nicht, daß die gewerkschaftliche Unterstützung im Einzelfall manchmal gewiß nur mit großen Schwierigkeiten herbeizuführen ist, da der Erfolg der Bemühungen abhängig von den bestehenden Beziehungen zwischen den Sozialpartnern ist.

(f) Die Haltung der Gewerkschaften gegenüber den "Profit Sharing" Plänen ist abhängig von dem Ausmaß, in dem die Arbeitnehmer am Plan teilnahmeberechtigt sind. Mit steigendem Umfang der Teilnahmeberechtigung, wenn also im Grenzfall keine Arbeitnehmergruppen von der Teilnahme am Plan ausgeschlossen sind, wächst das Interesse der Gewerkschaften und die Unterstützung des Planes durch die Gewerkschaften [1].

III. Gestaltung der Mitwirkung der Gewerkschaften

1. Einbeziehung der Gewinnbeteiligung in den Tarifvertrag

Die Einbeziehung der Gewinnbeteiligung in die tarifvertraglich zu regelnden Tatbestände würde ein reines Mitbestimmungsrecht der Gewerkschaften darstellen. Nach Ansicht des traditionellen amerikanischen Management kann ein Gewinnbeteiligungsplan jedoch nicht Gegenstand tarifvertraglicher Verhandlungen sein, da über die Gewinnverwendung nicht mit den Eigentümern (Aktionären) und den Gewerkschaften verhandelt werden kann; denn die Eigentümer hätten das alleinige Recht über die Gewinnverteilung zu bestimmen.

---

1) Siehe Erhebung von Flippo, E.B., a.a.O., S. 167

Tatsächlich ist auch nur in seltenen Fällen die Gewinnbeteiligung - vor allem bei den Trustplänen - tarifvertraglich geregelt.
Das Zögern, den Gewerkschaften die starke Form der tarifvertraglich fundierten Mitbestimmung zu geben, mag nach den von den Arbeitgebern gemachten Erfahrungen mit dem gewerkschaftlichen Verhalten in der Vergangenheit verständlich sein. Sofern nicht die dritte und vierte Stufe der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Clarkschen Modell erreicht ist, wird eine tarifvertragliche Regelung der Gewinnbeteiligung immer problematisch bleiben.

2. Mitwirkung durch beratende Tätigkeit

Weit häufiger als die starke Form der tarifvertraglich verankerten Form der Mitbestimmung der Gewerkschaften finden wir die schwächere Form der außervertraglichen gewerkschaftlichen Mitwirkung und Information. Die Mitwirkung der Gewerkschaften bei der Planformulierung und der Planverwaltung kann durch die Arbeit in gemeinsamen"Committees"erfolgen, durch gemeinsam herausgegebene Druckschriften zur Information der Arbeitnehmer oder durch die Abhaltung gemeinsamer Versammlungen. Das geringste Maß gewerkschaftlicher Beteiligung wäre das Recht auf die Einsicht in die von dem Planverwaltungskomitee geführten Bücher; in diesem Fall wäre die "Mitwirkung" auf ein reines Informationsrecht reduziert.

Eine wichtige Frage ist nun, ob die Einbeziehung der Gewerkschaften in die Gewinnbeteiligungsplanung und Verwaltung eine Störung der unternehmerischen Entscheidungsfindung mit sich gebracht hat. Das Management mag oft aus Sorge vor einer gewerkschaftlichen Invasion durch die Hintertür der Gewinnbeteiligung Abstand genommen haben.
Helburn läßt sich zu dieser Frage wie folgt vernehmen mit besonderem Hinweis auf die American Velvet Company [1]:

---

1) Die Am. Velvet Co. hat einen seit 1940 betriebenen Beteiligungsplan, der gemeinsam mit den Gewerkschaften entworfen worden war und verwaltet wird; der Vertrag ist tarifvertraglich geregelt.

"The biggest management concern has been the erosion of management rights as a consequence of the plans. Had this occured it would have been an important institutional change. Yet the evidence suggests that this had not happened". 1)

V. Streikhäufigkeiten und "Profit Sharing"

Die durch Profit Sharing verbesserte Beziehung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften könnte zu der Annahme führen, daß die Streiks in Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsplänen sehr viel seltener sind als in Unternehmen ohne Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn.
Tatsächlich finden sich in der Literatur viele Hinweise darauf, daß der Wille der Arbeitnehmer, in einen Streik einzutreten, durch den Effekt, den ein solcher Streik auf den Gewinn der Unternehmung und damit auch auf den Anteil der Arbeitnehmer bewirken würde, eingeschränkt sei.

Diesem Argument ist entgegenzuhalten, daß die Wichtigkeit des Gewinnbeteiligungsplanes für die Arbeitnehmer im Verhältnis zu den eventuellen Lohnerhöhungsforderungen nicht überbewertet werden darf.

Die jüngste Erhebung von Helburn zeigt, daß in Betrieben mit "Profit Sharing" die Streikhäufigkeiten nicht geringer war als in Betrieben ohne "Profit Sharing"; allerdings lag der Prozentsatz der an dem Streik Beteiligten in den betroffenen Unternehmen mit "Profit Sharing" ganz erheblich unterhalb der Durchschnittswerte für Betriebe ohne Profit

---

1) Ibidem, S. 179. Übersetzung des Zitats: "Das stärkste Bedenken des Management war bezüglich der Verwässerung der Entscheidungsrechte des Management als Folge des Beteiligungsplanes. Wäre etwas geschehen, so hätte das einen wichtigen institutionellen Wechsel bedeutet. Jedoch zeigen die Aussagen, daß dies nicht eingetreten ist".

Sharing. Insofern also kann von einer streikmildernden Wirkung des Profit Sharing gesprochen werden. Jedoch:

"It does not seem as though profit sharing will be of significant impact in the reduction of strikes, as the influence of the plan per se does not appear strong enough to cause the union to moderate its stand on an issue of major importance". 1)

Ergebnis und Zusammenfassung der Untersuchung

Wir gingen aus von zwei Zielen:

1. Schaffung einer leistungsstarken Betriebsgemeinschaft und Überwindung des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit.
2. Ausstattung der Arbeitnehmer mit Erwerbsvermögen.

Zu 1. Die zu erreichende Betriebsgemeinschaft wird betriebliche Partnerschaft genannt; sie beinhaltet neben der ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen, der Information, der Mitwirkung und Mitverantwortung eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. Der in dieser Arbeit in seinen Einzelheiten dargestellte Trustplan ist als ein Teil dieser das gesamte Arbeitsverhältnis umfassenden partnerschaftlichen Konzeption zu sehen.

Gekennzeichnet ist die Partnerschaftsidee durch die Herbeiführung einer Zielidentität der Produktionsfaktoren; die Faktoren Arbeit und Kapital werden in einer durch den Gewinn motivierten Interessengemeinschaft verbunden. Durch diese durch die Partnerschaft begründete Zielidentität der Faktoren kann eine erhöhte Kooperation und Effizienz der Arbeit

---

1) Ibidem, S. 182. Übersetzung des Zitats: "Es scheint nicht, daß "Profit Sharing" einen erheblichen Einfluß auf die Minderung von Streiks hat, da der Einfluß des Planes per senicht stark genug zu sein scheint, die Gewerkschaften zu veranlassen, ihre Ziele größerer Wichtigkeit zu mäßigen".

erwartet werden, die in einer Gewinnerhöhung ihren Ausdruck findet. Eine solche mögliche Leistungssteigerung wird nur zu erwarten sein, wenn das Gesamtkonzept der betrieblichen Partnerschaft beachtet wird.

Es verlangt erhebliche Anstrengungen des Management, um das Arbeitsverhältnis auf die höhere Stufe der betrieblichen Partnerschaft zu heben, in dem die Arbeitnehmer am Gesamterfolg der Unternehmung interessiert und beteiligt sind. Wir befinden uns im Gegensatz zu der Auffassung der amerikanischen Richtung des "Profit Sharing"(vertreten durch: University of Wisconsin, J.J. Jehring; PSRF, B.L. Metzger, COPSI - Chicago), die durch die Einführung eines Erfolgsbeteiligungsplanes per se eine Leistungssteigerung erwartet.

Ein für alle Unternehmen verbindlicher Trustplan kann nicht erarbeitet werden; jeder einzelne Plan muß entsprechend den speziellen Gegebenheiten und Zielen des einzelnen Betriebes entworfen werden. In Hinblick auf die technischen Einzelheiten und die zur Entscheidung stehenden Fragen bezüglich des Entwurfes und der Einführung eines Trustplanes verweisen wir auf die Ausführungen in den einzelnen Kapiteln dieser Arbeit.

Zu 2. Wir verbinden das Ziel der betrieblichen Partnerschaft und der Vermögensbildung auf folgende Weise:

Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, die sich aus der partnerschaftlichen Betriebsverfassung ergibt, wird nicht in bar ausgeschüttet, sondern zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer verwendet. Die Beteiligung bedeutet nicht eine ex ante Neuverteilung selbstfinanzierter Vermögen (Deist-, Gleitze-, Büttnerpläne) sondern eine "Neuschöpfung von Einkommen", die aus der durch die partnerschaftliche Betriebsorganisation bewirkten Erhöhung der Effizienz der Arbeit resultiert. Dieses Merkmal der Erzielung von "Effizienz-Gewinnen" wird, wie wir zeigten, von den Vertretern des "Profit Sharing" in den USA als Merkmal eines richtig

eingeführten Gewinnbeteiligungsplanes angesehen. Den Nachweis der Leistungssteigerungskraft der Trustpläne versuchten wir im 7. Kapitel zu führen.

Der Trustplan regelt die Überweisung der Gewinnbeteiligung an einen Treuhänder, der im eigenen Namen für das Interesse der Arbeitnehmer die Anlage der Arbeitnehmervermögen besorgt. In Deutschland erführe - wie wir genau ausführten - ein Trustplan folgende steuerrechtliche Behandlung: für die beteiligende Unternehmung ist die Arbeitnehmergewinnbeteiligung eine am Bilanzstichtag feststehende Verbindlichkeit und es kann daher eine den körperschaftsteuerbaren Gewinn mindernde Rückstellung gebildet werden. Sofern die Anlage der Arbeitnehmerbeteiligungen im "eigenen Unternehmen" erfolgt, entstehen gewerbesteuerliche Pflichten. - Die Gestaltung des Trustfonds als treuhänderisch verwaltete Vermögensmasse ohne gesellschaftsrechtliche Verselbständigung des Fonds bedeutet, daß die im Fonds gehaltenen Vermögenswerte nur den treugebenden Arbeitnehmern zugerechnet werden; eine Steuerpflicht des Fonds selber besteht bei dieser Konstruktion nicht. - Der Arbeitnehmer ist bezüglich der Gewinnbeteiligung und der Fondserträge steuerpflichtig; allerdings können die Vergünstigungen des 2. VermBG vom 1.Juli 1965 in Anspruch genommen werden.

Der Trustplan ist auf betrieblicher Basis organisiert; die Gefahr eines verstärkten Syndikalismus, wie sie den Deist-, Gleitze-, Büttnerplänen wie auch den überbetrieblichen Investivlohnplänen innewohnt, besteht daher bei den Trustplänen nicht.

Die Vermögensbildungskraft der Trustpläne ist, wie sich aus den Fallstudien ergibt, bemerkenswert stark. Ein erheblicher Faktor der Vermögensbildungskraft ist die Verdienstkraft des Fonds (Zins und Dividendenerträge der angelegten Vermögensbeträge) selber. Diese Wirkung des Planes macht die beteiligten Arbeitnehmer zu Kapitalisten: die Arbeitnehmer erhalten neben ihrem Arbeitseinkommen eine Kapitalrente.

Die Vermögensbildung durch die Trustpläne bleibt jedoch auf die Arbeitnehmer beschränkt, die in Unternehmen beschäftigt sind, welche nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip organisiert sind und Gewinne erzielen. Ein großer Teil der unselbständigen Arbeitenden (Beamte, Arbeitnehmer in staatlichen Betrieben, die nicht auf Gewinnerzielung abstellen, Arbeitnehmer in Grenzbetrieben) bleibt von der Vermögensbildung durch die Trustpläne ausgeschlossen.

Literaturverzeichnis

Anmerkung: Das Literaturverzeichnis enthält Einzelschriften, Dissertationen, Sammelwerke und Zeitschriftenaufsätze. Das Verzeichnis ist alphabetisch geordnet, bei mehreren Verfassern erfolgte die Einordnung nach dem Erstgenannten. Bezüglich der Gerichtsentscheide, auf die in der Dissertation Bezug genommen wurde, verweisen wir auf die Fußnoten in der Dissertation; sie werden in dem Literaturverzeichnis nicht gesondert aufgeführt. Das Entsprechende gilt für die verwendeten Gesetzestexte.

Arndt, E.,	"Die Lohnpolitik in einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht", Stuttgart 1953
Bachmann, Herbert,	"Miteigentum - dogmatisch und pragmatisch", Kleine Schriften zur Sozialpolitik und zum Arbeitsrecht, 3. Folge, Heft 2, München 1956
Bachmann, H.,	"Vermögensstreuung durch Tarifpolitik", in: Recht und Arbeit 1957, S. 451 ff.
Bachmann, H.,	"Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4. Jahrgang 1953, S. 288 ff.
Bayer, Hans	"Gewinnbeteiligung", Wien 1952
Bombach, Riese, Giersch, Senf, Henschel,	"Wachstum und Konjunktur", Darmstadt u. Opladen 1960
Briefs, Goetz,	"Macht und Grenzen der Gewerkschaft", Zürich 1963
Briefs, Goetz,	"Die Verantwortung des christlichen Unternehmers heute", Schriftenreihe BKU, Köln 1955
Briefs, Goetz,	"Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute", Frankfurt/Main 1955
Brower, Beatrice, (Hgb.)	"Profit Sharing and other Supplementary Compensation Plans Covering Wage Earners", National Industrial Conference Board-Studies in Personnel Policy No. 2, New York 1937
Brower, Beatrice, (Hgb.)	"Sharing Profits with Employees", National Industrial Conference Board, Studies in Personnel Policy No. 162, New York 1957
Bühler-Strickrodt,	"Steuerrecht", 3. Aufl., Wiesbaden 1960

Büttner, H.W.,	"Eigentumsordnung über Sozialkapital" - sozialer Fortschritt - 1958
Clarks, John Bates,	"The Philosophie of Wealth, New York 1893
Colletti, Jerome,	"Profit Sharing a Total Systems Incentive: ... a Case Study of Deferred Profit-Sharing Plan at Motorola Inc.", Research Paper, presented to the Faculty of Saint Mary's College, Winona, Minnesota, May 1967
Cyliax, Reinhard,	"Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", Diss., München 1954
DAG	"Eigentumspolitik ohne Miteigentum?", Tagung der DAG vom 18.6.1959 in München
DAG	"Miteigentum der Arbeitnehmer" - Hgb.: DAG, Abt. Wirtschaftspolitik und Betriebsverfassung, Hamburg, Juni 1955.
Deist, Heinrich, (MdB)	"Probleme der Vermögensbildung", München 1961
Dempsey, B.W.,	"The Frontier Wage", Chicago 1960
Dittmar, R.,	"Miteigentum - ein praktischer Vorschlag". Hgb: Christlich Demokratische Arbeitnehmerschaft - Sozialausschüsse, Königswinter 1957
Emmet, B. and Jeuck, J.C.,	"Catalogues and Counters - the History of Sears Roebuck and Co", Chicago 1950
Fischer, Guido,	"Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes", Heidelberg 1950
Fischer, Guido,	"Grundlagen und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft", (AGP), Hilden, 1964
Fischer, Guido,	"Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955
Flippo, Edwin B.,	"Profit Sharing in American Buisiness", Columbus, Ohio 1954. Hgb.: Bureau of Buisiness Research - Ohio State University
Föhl, Carl,	"Kreislaufanalytische Untersuchungen der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung", Tübingen 1964

Föhl, Carl und Hennies, Manfred,	"Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand", Reihe: Politik in unserer Zeit No. 2, Stuttgart 1966
Franklin, Harry L.,	"Die Arbeiter-Aktienbeteiligung in den Vereinigten Staaten von Amerika", Diss. Leipzig 1932
Frey, G.,	"Die besondere Problematik der betriebsorganisatprischen Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft", Diss. München 1955
Gilman, Nicholas P.,	"Profit Sharing between Employer and Employee", Boston-New York 1889
Gleitze, B.,	"Gedankenaustausch über Eigentumspolitik", - Sozialer Fortschritt -, 1958
Greiß, Franz,	"Das Zeitalter des Menschen - die zweite Phase der industriellen Aera" - Aufsätze und Reden, Schriftreihe BKU Köln 1955
Gutenberg, E.,	"Betriebswirtschaftslehre", Band I, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1963
Hartman, Robert S.,	"Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit", Köln-Opladen 1958
Hassan, Mohamed Adel A.M.,	"An Evaluation of Fundamental Changes in Philosophy of Personell Administration from Manipulation to Motivation", Diss., Luisianna State University 1959
Häussler, E.,	"Der Arbeitnehmer von morgen, Miteigner und Mitträger der Wirtschaftsgesellschaft", 3. Aufl., Stuttgart 1955
Healy (Hgb),	"Creative Bargaining: a Meeting todays Challange to Labor-Management Relation", Englewood 1965
Heidermann, Ingrid,	"Die Förderung der Eigentumsbildung im Ausland", Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1965
Helburn, Isadore B.,	"An Analysis of the Industrial Relations Climate in unionized Profit-Sharing Firms", Diss. 1966 - University of Wisconsin
Helburn, Isadore B.,	"Progress Sharing at American Motors: a comprehensive View of Profit Sharing in the Automobile Industry", Madison, University Wisc., School of Commerce, Center for the Study of Productiv Motivation 1964

Hellinger, Alfred, "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht", RSt, Heft 30, Köln 1954

Herrmann, Bruno, "Der Stand der betr. Partnerschaft, ihre Möglichkeiten und Grenzen", Kleine Schriften zur Sozialpolitik und Arbeitsrecht, 3. Folge, Heft 1, München 1955

Höffner, Joseph, "Das Ethos des Unternehmers", Schriftenreihe des BKU, Köln 1956

Hogg, E.M., "Conditions characterising the varying relationship between morale and productivity", Diss., University of Tennessee 1965

Hoogstraat, E.E., "Investment policy for deferred distribution profit sharing trust funds", Diss., University of Washington 1963

Jehring, J.J., "Increased incentives through Profit Sharing", A Case Study of a successful Profit Sharing Program at Quality Castings Company Orrville, Ohio

Jehring, J.J., "Pre-severance Benefits in Deferred Profit-Sharing",(A Research Study of Loans and Withdrawal Provisions in Deferred Profit Sharing Plans), PSRF Evanston, Ill. 1956

Jehring, J.J., "Succeding with Profit Sharing" (The Experiences of Profit Sharing Companies in Communicating their Plans to their Employees), Evanston, Ill. 1956

Jehring, J.J. and Metzger, B.L., "An stockholder and Employee Profit Sharing"
Vol.I: Comparative Study of Returns to Stockholder on Investment in large Department Store Chains with and without Profit Sharing.
Vol.II: A Comparative Study of the Returns to Stockholders on Investments in large Food Store Chains with and without Profit Sharing.
PSRF - Evanston, Ill. 1960

Joslyn, Marcellus L., "Profit Sharing with the Joslyn Plan", Chicago, Ill. 1953

Kelso Lones O. and Adler, Mortimer J.,	"The Capitalist Manifesto", New York 1958
Knowlton, P.A.,	"Profit Sharing Patterns" (a comparative Analysis of Formulas and Results of Plans of 3oo Companies with 73o.ooo Employees), PSRF Evanston, Ill. 1954
Leber, G.,	"Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand ein Programm und sein Erfolg", Frf/Main 1964
Likert, Rensis,	"New Patterns of Management", New York, Toronto, London 1961
Lief, Alfred	"It floats - the Story of Procter Gamble", New York 1958
Loesch, Achim von,	"Die Grenzen einer breiten Vermögensbildung", Frf/Main 1965
Lunding, Franklin J.,	"Sharing a Buisiness - the Case Study of a Tested Management Philosophy", Scarsdale, New York 1951
Meier, Joseph B., (Hgb)	"Profit Sharing Manual", COPSI, Chicago Ill. 1957
Metzger, B.L.,	"Profit Sharing in Perspective - in medium sized and small buisiness", PSRF Evanston, Ill. 1964 (1. ed) und 1966 (2. ed)
Nell-Breuning, Oswald v.,	"Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand", Freiburg 1956
Palandt,	"Kommentar zum BGB", München-Berlin 1965
Prinz, Heinrich,	"Möglichkeiten und Grenzen der Kapitalbeteiligung im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft", Diss., Berlin 1959
R.K.W.,	"Bericht über die von RKW veranstaltete Studienreise zum "Studium der Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in den USA", RKW-Projekt 249/A/1964
R.K.W.,	"Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation", Studienkreis für Sozialwirtschaftliche Betriebsformen - Der neue Betrieb - Schrift 12, Düsseldorf 1962
Schiefer, J.,	"Das System der sozialen Sicherheit in den Vereinigten Staaten", Frf/M. 1952
Schmidt, Folker,	"Betriebliche Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in sozialpolitischer und arbeitsrechtlicher Sicht", Diss. Freiburg/Br. 1963

Schneider, E.,	"Einführung in die Wirtschaftstheorie", Band II, Tübingen 1964
Schreiber, Wilfried,	"Vermögensbildung in breiten Schichten", Schriftenreihe BKU, Köln 1958
Solterer, Josef,	"The Riddle of Profit", Center for Productivity Motiv.,Madison, Wisconsin 1964
Spiegelhalter,Franz,	"Vermögensförderung", Darmstadt 1961
Spindler, Gert P.,	"Mitunternehmertum - vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich", Lüneburg 1951
Spindler, Gert P.,	"Partnerschaft statt Klassenkampf", Stuttgart/Köln 1954
Steward, B.M. and Couper, W.J.,	"Profit Sharing for Wage Earners and Executives" - Industrial Relations Cornselors - New York 1951
Stiller, Ekkehard, (Hgb)	"Lohnpolitik und Vermögensbildung", Tübingen/Basel 1964
Thompson,Kenneth M.,	"Profit Sharing - Democratic Capitalism in American Industry",New York 1949
United States Senate, Report No. 610 (Vandenberg-Herring)	Report of the Subcommittee of the Committee on Finance 75. Congress, Sen. Res. 215 "Survey of Experiances in Profit Sharing and Possibilities of Incentive Taxation", June 19, 1939, Washington
Völker, Robert,	"Wesen und Ziel der betrieblichen Partnerschaft", Hilden 1958
Völker, Robert,	"Partnerschaft im Baubetrieb - Ertragsbeteiligung und Vermögensbildung, ein Beispiel aus der Praxis", Hilden 1965
Wehmann, Ruth,	"Die amerikanischen Methoden der betrieblichen Sozialpolitik und ihre Anwendung in Deutschland", Diss. Hamburg 1955
Wilken, Folkert,	"Die Befreiung der Arbeit - die Überwindung der Arbeitskämpfe durch assoziative Betriebsverfassung", Freiburg 1965
Winterstein, Helmuth,	"Der Investivlohn in der Bundesrepublik Deutschland - eine wirtschafts- und sozialpolitische Untersuchung", Berlin 1961
Zischke, James B.,	"Tax Factors and related buisiness Conci-derations in Establishing Profit Sharing Plans", Reprinted from Prentice Hall Tax Ideas, Englewood Cliffs 1957

Lebenslauf

Am 13.Mai 194o wurde ich in Berlin als Sohn des Dipl.Ing. Viktor Theodor Bausch und seiner Ehefrau Erika Bausch, geborene Freiin von Hornstein-Biethingen, in Berlin geboren.

Meine Einschulung erlebte ich in der Zentral-Schule Neu-Kaliß/Mecklenburg.

195o-1952 besuchte ich das Internat Salem, danach bis zur Reifeprüfung im März 1959 das Arndt Gymnasium in Berlin-Dahlem.
Nach einem neunmonatigen technischen Praktikum immatrikulierte ich mich zum Wintersemester 196o an der Technischen Universität Berlin in der Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen, wechselte jedoch nach vier Semestern zur Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre über. Zum Sommersemester 1963 immatrikulierte ich mich an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München und legte an dieser Universität am 3.März 1966 die Prüfung für Diplom-Kaufleute ab.

Ab Mai 1966 arbeitete ich an meiner Dissertation am Seminar für betriebswirtschaftliche Steuerlehre von Prof.Dr.P. Scherpf an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München. Im gleichen Jahr erhielt ich ein Stipendium des Deutschen Akademischen Austauschdienstes, durch welches ein siebenmonatiger Aufenthalt in den USA finanziert wurde, der mir die Erforschung des in der Dissertation behandelten "Deferred Profit Sharing Trust Plans" ermöglichte.

Thomas Bausch

Offsetdruck-Fotodruck

J. Hogl, 852 Erlangen, Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990